ردمد 1110-5453



المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الادارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة

المجلد الرابع والعشرون | العدد الأول - يونيو (حزيران) | 2004



تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الادارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

قيمة الإشتراك السنوى داخل وخارج جمهورية مصر العربية :

(شاملة أجور البريد)

- (30 $) ثلاثون دولاراً أمريكياً للأفراد.
- (50 $) خمسون دولاراً أمريكياً للمؤسسات.

تسدد بموجب شيك مصرفى بإسم «المنظمة العربية للتنمية الإدارية»

بكامل القيمة ، على أن يتحمل المشترك

العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك

المراسلات

توجه بإسم :

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب 2692 بريد الحرية

مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف : 2580006 (202) - فاكس : 4512799 (202)

e-mail: arado@arado.org.eg

www. arado.org.eg

المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصاحبها ، ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة أو سياسة المنظمة



الرقم الدولى
المعيارى للدورية
1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية مُحَكَّمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقات
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد الرابع والعشرون   العـدد الأول   يونيو 2004

سياسات ومعايير النشر
فى
المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هى مجلة علمية مُحكَّمة متخصصة فى ميادين الإدارة، بما فى ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإدارى والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التى تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دورياً، إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وتطبيقاتها ، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات ، ومراكز البحوث ، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة فى ميادين الإدارة فى القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التى تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

(1) بحوث تجريبية *Empirical* تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميدانى *Field*، أو تجريبى *Experimental*. (2) تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها فى العامل العربي. (3) تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، بإستخدام أساليب وأدوات المنهج العملي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها. (4) دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم. (5) تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة فى الإدارة والتنمية الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية. (6) تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم فى فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر. (7) دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري ، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك ، تسمح سياسات النشر فى المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

(1) تعليقات / ملاحظات علمية على بحوث سبق نشرها في المجلة. (2) تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت فى مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

(3) عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية. (4) مخلص لرسائل عملية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها ، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغى التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر فى المجلة:

1 - ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلى (Word 2000 , IBM) ومرفق بها ديسك كمبيوتر جاهز للطباعة ، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، على العنوان التالى:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية - الرمز البريدى 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكترونى: arado@arado.org.eg

2 - تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط .

3 - ينبغى أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعاً من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لم يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين إنتهاء إجراءات التحكيم، أو إنتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو المقالة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

الإشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر

ينبغى الإلتزام بالإشتراطات الشكلية التالية فى إعداد البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

1 - هيكل التقرير : ينبغى أن يحوى تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية :

- صفحة غلاف تتضمن عنوان البحث ، واسم المؤلف ، ووظيفته ، واسم المؤسسة التى ينتمى إليها، وعنوانه الكامل ، والهواتف والفاكسات.
- ملخص البحث ، باللغتين العربية والإنجليزية ، فيما لا يتجاوز 100 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل :
- مقدمة تعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
- عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث .
- الفروض أو المحاور أو التساؤلات .
- حدود البحث
- منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية : المتغيرات ، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها ، والمقاييس المستخدمة وخصائصها ، ووسائل جمع البيانات ، وأساليب التحليل الإحصائى للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التى تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عموماً ، فينبغى إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة ، والمصادر التى أعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
- النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة ، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
- الهوامش . - المراجع (المستخدمة والمذكورة فى المتن فقط).
- الملاحق (فى أضيق الحدود) .

2- حجم التقرير : ينبغى أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما فى ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة .

3 - مواصفات الطباعة : ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4 ، وألا يزيد عدد الأسطر فى الصفحة الواحدة عن 25 سطراً ، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

4 - طباعة الجداول والأشكال : ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل ، وأن يعطى عنواناً يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه فى أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار فى الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة .

5- الهوامش والمراجع :

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن . ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع - العربية والأجنبية - ضمن البحث بالإشارة إلى أسم المؤلف الأخير (العائلة) . وسنة النشر ووضعها بين قوسين ، مثلاً (العلاق ، 1983) و (عابدين، وحبيب، 1987) و(Marshall, 1984) و(Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من إثنين من المؤلفين للبحث الواحد ، فيشار إليهم هكذا (محجوب وآخرون ، 1983) ، و (Kaufman et al., 1986) . وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي : (القطان، 1987 ؛التويجري ، 1988) و (Ferris & Porac , 1984; Locke, 1989) . وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق ، 50:1983) و (Marshall, 1984:50-53) .
- يجب أن لا تحتوى قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث .
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث ، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.
- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر .
- يجب أن يلتزم بترتيب البيانات البيليوجرافية للمراجع كما في الأمثلة التالية :

(أ) الكـــتب :

الردادى ، محمد بن مسلم . إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 .

تريسى ، وليم ر. تصميم نظم التدريب والتطوير / وليم ر. تريسى ؛ ترجمع سعد أحمد الجبالي. الرياض : معهد الإدارة العامة، 1990 .

Lipnack, Jessica. Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology. 2nd ed. New York: John Wiley, 1997.

(ب) فصل من الكتاب :

عيسى ، سوار الذهب أحمد . العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل . في : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها / مكتب المتابعة ، المنامة ، البحرين : مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية ، 1987 . ص . 11-29 .

Ayoubi, Zaki M. "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In : Administrative Reform in the Arab World : Readings / edited by Nassir Al-Saiph, Amman : Arab Organization of Administrative Sciences, 1986, p. 313-329.

(ج) الدوريـــات :

زيدان ، عمرو علاء الدين . «مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات» . المجلة العربية للإدارة (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 21، ع2، 2001 . ص 39-94 .

PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger: "A Theory of Managed Trade" The American Economic Review, Vol. 80. No. 4 (Sep. 1990, p 770-795).

(د) أوراق المؤتمرات والندوات :

باطويح ، محمد عمر . «البحث العلمى الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية : دراسة نظرية تحليلية» . ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربى الثانى للبحوث الإدارية والنشر (2-3 أبريل 2002، الشارقة). القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 ص 310.

Pickl, Viktor J. :The Ombudsman and Adminstrative Reforms" . Paper presented to the Twentieth International Congress of Administrative Sciences (6-10/9/ 1986: Amman, Jordan) Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أستاذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي . وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب : (1) الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير ، (2) التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي إجتازت الفحص والتقييم الأولي، (3) تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير ، (4) إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر (5) في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التى نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية : (1) قبول غير مشروط للنشر، (2) قبول مبدئى للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية، (3) طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة، (4) رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية . وتشمل معايير التقييم.

- قيمة البحث ومدى أصالته - والإسهام الذى يقدمه، علمياً وتطبيقياً .
- منهج وأسلوب البحث .
- نتائج البحث .
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق البيليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع .

هيئة التحرير

محتويات العدد

بحوث مُحكمـــة :

ملخصات الرسائل الجامعية :

عرض كتـــاب :

المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع1 – يونيه (حزيران) 2004

الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة

"دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض – المملكة العربية السعودية"

د.طلال بن عايد الأحمدي*

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك الممرضين عملهم في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

وقد أظهرت الدراسة توافر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وعدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية والرغبة في ترك العمل والحالة الاجتماعية والرغبة في ترك المهنة، وأظهرت وجود فروق في الولاء بين الجنسيات المختلفة حيث كانت الجنسيات الأخرى أعلى ولاء من الجنسيات السعودية والجنسيات العربية، وعدم وجود علاقة بين الجنسيات والرغبة في ترك العمل، في حين توجد علاقة بين الجنسيات والرغبة في ترك المهنة، وبينت وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين الدخل الشهري والرغبة في ترك المهنة وكذلك الرغبة في ترك العمل، وأوضحت وجود علاقة طردية بين كل من الخبرة والولاء التنظيمي وعدم وجود علاقة بين الخبرة والرغبة في ترك المهنة وكذلك الرغبة في ترك العمل، وبينت وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، ووجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والرغبة في ترك العمل وعدم وجود علاقة بين المستوى التعليمي والرغبة في ترك المهنة، ولم تظهر وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، في حين توجد علاقة طردية عند مستوى دلالة 0.1 وكذلك عدم وجود علاقة بين العمر والرغبة في ترك المهنة والرغبة في ترك العمل، وأوضحت وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي، وأخيرًا بينت عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي.

---

* أستاذ الإدارة الصحية المساعد، ومدير إدارة البحوث – معهد الإدارة العامة، الرياض – السعودية.

المقدمــة:

تتسم الإدارة في المستشفيات بسمات خاصة تميزها عن غيرها من حيث الوسائل والأساليب المتبعة، وكذلك من حيث نوعية الخدمة والهدف المراد تحقيقه، ومن ثم نجد أن المستشفيات تختلف فيما بينها من حيث تطبيق نمط الإدارة المناسب لها، وهي تهدف إلى تحقيق الخدمات العامة لجميع أفراد المجتمع، وذلك بواسطة توفير الإمكانيات البشرية المؤهلة والمادية والتكنولوجية، وهذا النوع من المنظمات لا يكتفي بخدمة الأفراد فقط ولكنه يحمي المجتمع من إمكانية حدوث الأمراض عن طريق الوقاية والتوعية الصحية، وكذلك يقوم بالتعليم والتدريب وعقد الندوات والمؤتمرات الطبية التي تثري حصيلة العاملين، وتنمي القدرات وتطور المستويات إلى الأفضل.

إن تطور المجتمعات وحاجتها الملحة إلى الرعاية الصحية المنظمة، والاهتمام بصحة المواطن ووقايته من الأمراض، ومراعاة حجم وسعة المراكز الصحية والمستشفيات وتصاميمها ومقدار إنفاقها وتناسبها مع ظروف البيئة المحيطة وكثرة التخصصات، وما إلى ذلك من التوسع الذي واكب التطور الصحي – أدى إلى زيادة أهمية عنصر الإدارة لقيادة المرافق الصحية كما يجب أن يكون لتحقيق أقصى رعاية طبية ممكنة، نظرًا لاعتبار الخدمة الصحية مطلبًا أساسيًا تسعى المجتمعات الإنسانية إلى تحقيقه، مهما اختلفت الأنظمة وتباينت الأموال، ولتحقيق هذا المطلب فإن جميع المنظمات الصحية تحاول قدر جهدها توفير الإمكانيات المادية والبشرية، للارتقاء بمستوى أداء العاملين الذين يمارسون عملاً مهمًا وحيويًا يتعلق بصحة وحياة الإنسان، ولن يتأتى ذلك إلا بوجود الإدارة الجيدة التي تدرك عظم المسئولية وما يترتب عليها من الواجبات.

فالاهتمام بالعاملين ومستوى رضاهم وولائهم هدف رئيس تسعى إليه المنظمات الصحية ضمانًا لارتفاع الأداء وجودته وإيثار العمل. ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال تنظيم رسمي ذي فلسفة إدارية فعالة، يعمل على الاهتمام بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم ومدى تطابقها مع أهداف المنظمة (Drake,1973,p.18).

وبناء على ما سبق تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الولاء التنظيمي لما له من تأثير واضح على الأفراد العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي (Smith, 1995)، فهناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، فكلما زاد رضا الموظف زاد ولاؤه التنظيمي، مما ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات الصحية المقدمة، خاصة أن مجال التمريض أصبح عنصرًا مهمًا من عناصر تقييم جودة الخدمات في أي مستشفى. وكذلك تبرز أهمية هذا البحث من حيث إضافته العلمية للمكتبة العربية، إذ إن دراسات الولاء التنظيمي في المؤسسات الصحية في السعودية والعالم العربي محدودة وقليلة. إضافة إلى إعطائه تحليلاً لمستوى الولاء التنظيمي للممرضين في المستشفيات الحكومية والعوامل المؤثرة فيه، ومن ثم مساعدة المعنيين في حل مشكلات الممرضين، فضلاً عن أن هذه الدراسة تدرس أثر الولاء التنظيمي على رغبة الفرد في ترك الوظيفة أو رغبته في ترك المهنة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي للعاملين بشكل عام والممرضين بشكل خاص مصدر اهتمام بالنسبة لكثير من المنظمات، لما له من دور بارز على الظواهر السلوكية الخاصة بالفرد أو تلك الظواهر الخاصة بالمنظمة. فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام(Steer, 1977). وكذلك معدل دوران العمل والغياب والذي سيكون له أثر واضح على التقليل من المصاريف الإدارية المرتبطة بالتعيين والتدريب وكذلك زيادة إنتاجية العمالة لكونها أصبحت مدربة وعلى دراية كاملة بطبيعة العمل. أي أن رفع مستوى الولاء التنظيمي سوف يؤثر على أداء المؤسسة ككل. وقد أكد تيلور على أن أهداف الأفراد هي أكبر من أداء وظائفهم (Taylier, 1973:144). فالفرد يسعى لإشباع حاجاته المختلفة، والمنظمة تريد منه أن ينجز مهمته بشكلها الصحيح. فالعلاقة ــ إذًا ــ بين الطرفين مترابطة، كل منهما يكمل الآخر. فالمنظمة من جانبها عليها أن تسعى للوصول إلى حالة من التناغم بين أهداف الفرد وأهدافها سعيًا لتحقيق أفضل المنافع لكليهما. علمًا أن تحقيق ذلك ليس بالأمر السهل، وذلك لأن الفرد لا يمكن عزله عن

مؤثرات بيئته الداخلية والخارجية. فالفرد يعمل ضمن مجموعه تفرز علاقات غير رسمية تنشأ بينه وبين الآخرين بسبب العديد من الروابط والعوامل (كالقرابة، والثقافة، والخبرة، وغيرها) وترتبط بهذه الجماعات العديد من الظواهر (كالصراع، والتعاون، والمشاركة، والولاء) والتي تظهر خلال بيئة العمل الجماعي، وهناك العديد من النظم والتعليمات التي تضعها الإدارة بغية تحقيق أهدافها.

ويتأثر الممرضون بعوامل ترتبط بطبيعة المهنة والمشقة الملقاة على عاتقهم مما يجعلنا نفترض أن ولاء العاملين يرتبط بشكل كبير بعدة عوامل أهمها الرغبة في ترك المهنة أو العمل و هذا الأمر يختلف بشكل كبير عن المهن الأخرى والتي قد لا توجد فيها ظروف عمل صعبة كمهنة التمريض أو غيرها من المهن الإنسانية. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى دراسة الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية، والرغبة في ترك المنظمة، والمهنة، وذلك بالنسبة للممرضين العاملين في مستشفيات مدينة الرياض والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

"ما علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية، والرغبة في ترك المنظمة، والمهنة بالنسبة للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض؟"

أهداف الدراسة:

1- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

2- دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والخصائص الشخصية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

3- التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المنظمة لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

4- التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المهنة لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

الفروض:

1- لا يوجد اختلاف في درجة الشعور بالولاء التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية (الجنس- الجنسية- الحالة الاجتماعية) للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

2- لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات (المستوى التعليمي- الدخل الشهري- العمر- سنوات الخبرة،المهام الوظيفية) للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

3- توجد علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المنظمة لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

4- توجد علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المهنة لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

حدود الدراسة:

يوجد عدد من المحددات التي تحيط بهذه الدراسة،أولها أن هذه الدراسة اقتصرت على عينة من الممرضين العاملين في بعض مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض. وذلك لمحدودية إمكانات الباحث. وقد كان اختيار مدينة الرياض متعمدًا؛ لأنها عاصمة المملكة العربية السعودية و تعتبر من مراكز الثقل السكاني في المملكة، مما يعني أن الضغط على الخدمات الصحية عالٍ ومتطلبات الكفاءة والأداء مرتفعة إذا ما قورنت بغيرها من المدن السعودية،كما أنها تعد أكبر المدن السعودية من حيث عدد السكان والكثافة في الكيلومتر المربع الواحد.

وثاني هذه المحددات أن نتائج هذه الدراسة محدودة لقلة ما تم جمعه من بيانات من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد العينة لتحقيق هدف الدراسة؛ لذلك فإنه من

الصعب تعميم نتائج الدراسة خارج نطاق البيانات التي تم جمعها، وخارج مجتمع الدراسة.

القسم الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة:

1-الإطار النظري:

أولاً: طبيعة الولاء التنظيمي:

من المعلوم أن العلاقة بين الفرد ومنظمته قد مرت (منذ قيام الثورة الصناعية) بالعديد من الدراسات، فهناك الإدارة العلمية، وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية، ودراسات ماسلو،`وهرزبرك وغيرها من الدراسات التي تناولت دافعية الفرد وتوجهه نحو عمله، كما تم تنـاول دور الفـرد في تحقيق أهـداف المنظمـة من قبـل باحثيـن عديـديـن (Finely & Lovett,1970:431). هذا، ويمكن عزو الاهتمام بالولاء التنظيمي إلى وثاقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكياته سواء منها ما كان يخص الفرد أو منظمته أو المجتمع كافة. فالولاء كأي متغير سلوكي آخر، لا يمثل واقعًا ملموسًا، بل يمثل اصطلاحًا مطلقًا غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به، ثم إنه لا يمكن الحصول عليه جاهزًا، أو بفرض فرضًا بوسائل الإكراه المختلفة، بل إنه نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات. فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة ؛ لذا فإن عملية تقوية ولاء الأفراد لمنظماتهم أمر شاق تتحمل إدارات المنظمات في سبيله جهودًا كبيرة وتكاليف باهظة للوصول إلى مستوى ملائم منه، ويتطلب ذلك نظماً وإجراءات قد تطول أو تقصر.فهو ليس عاملاً أو نظامًا، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، ويؤثر عليه العديد من المتغيرات.

ولكن أيًا من هذه المتغيرات لا يمكن أن يكون مساويًا لمفهوم الولاء. فالصفات الشخصية (كالجنس، والعمر، وسنوات الخدمة في المنظمة، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والحاجة للإنجاز) والصفات الخاصة بالعمل (كتحديد المهام، ودرجة

الاستقلالية أثناء العمل، والمعلومات المرتدة عـن الأداء) والأبعاد التنظيمية (كالأجر، والسلوك القيادي للمشرف وحرية اختيار جماعة العمل) والعوامل الخارجية (فرص العمل المتوافرة خارج المنظمة). كل تلك المتغيرات وغيرها تؤثر في الولاء ولكن أيًا منها لا يمكن أن يستخدم كبديل عن الولاء.

ولكون الولاء نتيجة للعديد من المتغيرات، لا يمنع من أن يكون في العديد من الحالات سببًا للعديد من الظواهر (كرغبة الفرد في البقاء بالمنظمة، والحضور للعمل في أوقاته المحددة، والأداء أو الإنجاز الجيد للعمل والاحتفاظ بالعاملين أو شعور العاملين بالأمان). يضاف إلى ذلك أن هذه المتغيرات ترتبـط بالفرد ــ غير المستقر ــ وأهدافه، وأهداف وسياسات المنظمة. وبالنظر لكونهماـ الفرد والمنظمةـ يعيشان وسط بيئة متحركة، فإن الحركة كنتيجة حتمية تنتقل لولاء العاملين، ولكن بدرجات أو بأشكال تختلف درجاتها ــ سلبًا أو إيجابًا ــ عن التغيرات الحاصلة في الفرد والمنظمة.

وبعبارة أخرى: إن درجة التغير في ولاء الفرد لمنظمته تتغير من وقت لآخر، حسب الطبيعة الحركية للبيئة، والفرد، ولكن بدرجات أقل من التغير الحادث فيهما، والسبب في رأي الباحث يعود إلى أن ولاء الفرد لمنظمته لا يتم ولا يُفقد في ليلة وضحاها، بل نتيجة تجارب وخبرات طويلة للفرد. ولا يقوم الفرد بمنح ولائه لمنظمته، مالم يعتنق ويؤمن إيماناً قوياً بأهداف وقيم منظمته، وكذلك استعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة، ورغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها. وقد أشار سالاينك وفيفر إلى إن ولاء الأفراد إزاء إجراء معين، قد يكون محددًا للمواقف اللاحقة، فالفرد لا يبدي ولاءه لمنظمته ما لم يجر عملية "عقلنة" يقوم من خلالها بإخفاء المعنى عن موقفه الحالي، ومن خلال تكوين مواقف عدة تكون متسقة مع أهدافه نراه يبدي ولاءه للمنظمة (Salancik&Pfeffer, 1978).وقد أكد هذا التعاقب السببي العديد من الدراسات الميدانية أمثال (Kiesler, 1971; Salancik, 1977).

وبينت إحدى الدراسات أن جوانب معينة من القرار المبدئي في الانضمام إلى تنظيم معين، إنما كانت مرتبطة بما يتبع من ولاء ورضا.ومادام الولاء مرتبطًا بالأفراد

وحاجاتهم ونزعاتهم وشخصياتهم والبيئة الاجتماعية، وما تعارفت عليه من قيم- فإنه بات من الصعب نقل الدراسات والبحوث، أو المقاييس من بيئة لأخرى. إلا أن ذلك لا يعني عدم إمكانية الاستفادة من تلك الدراسات وأساليبها، والنتائج التي توصلت إليها، والأخطاء التي وقعت فيها، فالنقل شيء والاستفادة شيء آخر.(O'Reilly & Caldwell, 1981)

ثانيا: مفهوم الولاء التنظيمي:

إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة وتزداد الصعوبة تلك عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين،نظرًا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والناتجة عنه، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته، لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات (Curry, 1986)، وهذا ما يفسر قلة الدراسات المتخصصة فيه ومن ثم صعوبة تحديد مفهومه. فهناك من يرى الولاء على أنه استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، والقبول بالأهداف الرئيسة وقيم التنظيم (Porter, 1968) وعرف شيلدون (Sheldon, 1971) الولاء على أنه التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه.

في حين عرفت كانتور (Kantor, 1968) الولاء على أنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم. ونظر هريبنياك والوتو (Hrebiniak & Allutto, 1972) إلى الولاء، على أنه عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع. أما لي (Lee, 1971) فقد عرف مفهومًا متصلاً بالولاء، ألا وهو التطابق التنظيمي على أنه درجة معينة من الانتماء أو الوفاء، وقد وجد براون (Brown, 1969) أن الأفراد يميلون إلى التطابق والانسجام مع التنظيم في ثلاث حالات هي: عندما يهيئ لهم التنظيم الفرص للإنجاز الذاتي، وعندما تكون لهم صلاحيات ضمن التنظيم، وعند اختفاء الظواهر المتناقضة مع التطابق. إن الولاء في تصور غالبية هؤلاء الباحثين ينطوي على شكل معين من الرابطة النفسية بين الأفراد والتنظيمات. ويعد عمل بورتر(Porter, 1974) من أفضل الأعمال التي

تناولت الولاء إداريًا، وقد عرفه بورتر بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد وهي:

1- الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
2- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
3- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

وإذا نظرنا بإمعان إلى هذا المفهوم يتضح جليًا، أنه ركز على أن الفرد الذي يظهر ولاءً لمنظمته تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع منظمته، والتفاعلية – هنا – تشمل تفاعل الفرد داخليًا لكون الفرد يتفاعل دائمًا مع نفسه ومع الأفراد الآخرين. إن التفاعلية هي موقف داخلي سلوكي للفرد نحو منظمته. وهذا المفهوم للولاء هو مفهوم إدراكي معرفي، وبالنظر للصفات التي لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد، نلاحظ أن فهم واستيعاب الأشخاص لأهداف المنظمة، واستعدادهم لتكريس (أو تخصيص) معظم طاقاتهم من أجل هذه الأهداف، سيجعلهم مائلين للبقاء في المنظمة، لتحقيق أو إدراك أهداف ذات موضع تقدير عالٍ، وهذا يعني بلا جدال الصورة الإيجابية للقوة العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون، والتي توجه نحو المنظمة.

أما (Bruce, 1974) فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم). وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي:

1- التطابق Identification وهو تبني أهداف وقيم التنظيم باعتبارها أهدافًا وقيمًا للفرد العامل في التنظيم.
2- الاستغراق Involvement والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
3- الإخلاص والوفاء Loyalty والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

ويلاحظ من هذا المفهوم أنه يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم المعني هو بذاته بغض النظر عن قيمته العملية. وأن الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلـــون، وأن

أنشطتهم وإخلاصهم غالبًا ماتكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، وأنهم ينظـرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم، وأن منازلهم (بيوتهم) تكون امتدادًا لعملهم.

أما (Curry, 1986) فقد عرف الولاء التنظيمي بـ (مدى الالتفاف والتطابق مع التنظيم من قبل العاملين المستغرقين فيه "Involved"، ويشير كورى وزملاؤه إلى أن الفرد الذي لديه مستوى عـالٍ من الولاء تجاه منظمته لديـه نفـس الصفات التـي أوردهـا (Porter, et al., 1974)

أما سترز فقد عرفه على أنه العلاقة القوية للتطابق والارتباط بالمنظمة، حيث أشار سترز إلى أن الفرد الذي يبدي ولاء لمنظمته لديه الصفات التالية:

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
2- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

ويلاحظ أن هذا المفهوم يشير إلى القدرة النسبية لتطابق الفرد واستغراقه بالتنظيم المعني، وأن الفرد الذي لديه ولاء عالٍ لمنظمته يعتزم البقاء فيها، ويعمل باجتهاد بالغ لتحقيق أهدافها.(Steers, 1977).

أما أورلي وكلادويل فقد جاءا بمفهوم للولاء على أنه سلوك (أي اختيار للوظيفة) وليس مفهومًا إدراكيًا معرفيًا (O'Reilly&Caldwell, 1981) كما في حالة بورتر، فإنه من غير المحتمل أن وجهة نظر معرفية (أو إدراكية) مثل الولاء، تتسم عقلنتها من قبل المواقف اللاحقة المتعلقة بالرضا الوظيفي. حيث إن الرضا الوظيفي يأتي نتيجة للولاء التنظيمي ولا يأتي الولاء التنظيمي نتيجة للرضا الوظيفي كما يراه بورتر ويتضح من هذا المفهوم أنه قد ركز على تصرف الفرد في اختياره لعمله في منظمة ما، وليس للفرد قرار جازم بشأن هذه الوظيفة في بداية اختياره لها، ولكن بعد فترة نتيجة لمواقف عدة يجري من خلالها الفرد مقارنة عقلانية يبدي ولاءه للمنظمة أو لا. وهنا فإن تحقيق الولاء يتبعه تحقيق الرضا الوظيفي غير أن فريقًا من الباحثين نظر لهذا المفهوم باعتباره متعدد

الأبعـــاد من حيث الطبيعة، مشتملاً على ولاء العامل للمنظمة، واستعداده لبذل الجهد، ودرجه انسجام أهداف وقيم الفرد مع أهدافها وقيمها، والرغبة في الاستمرار بالعضـــوية (Porter, Crampon & Smith, 1976; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

ويتضح من هذا المفهوم أنه مركب وله عدة أوجه حيث تؤثر فيه الصفات الشخصية للفرد العامل، وخصائص العمل، وكذلك الأبعاد التنظيمية.وقد ركز هذا المفهوم على حالة من التآلف والانسجام بين الفرد وعمله تجعله راغبًا في إنجازه. ولقد أشار هذا المفهوم ضمنيًا إلى أن ولاء الفرد يكون لإدارة العمل، والرؤساء وزملاء العمل، ولمتطلبات العمل ولقدراته الذاتية واستعداداته ولمزاجه الخاص.

أما ما جاء به موريس (Morris, 1981) فهو موقف أو توجه إزاء المنظمة، وأن الذي يربط ما بين ماهية الفرد والمنظمة هو التطابق مع الأهداف والقيم الخاصة بالمنظمة، والارتباط العالي في فعاليات العمل، والصداقة (أو المودة) المخلصة (أو الوفية) للمنظمة. والملاحظ على هذا التعريف أنه ركز على الارتباط والتوافق النفسي للعامل، ومدى شعوره بالارتياح النفسي والأمان، ومن ثم التوحد والامتثال للمنظمة، وأن الفرد الذي يتمتع بولاء لمنظمته يكون أكثر فعاليةً وتكيفاً إيجابياً بحيث تصبح مبادئه مبدأً مستقرًا مع قيم المنظمة.

مما سبق يستنتج الباحث من كل ما جاء أعلاه ما يلي:

1- أن معظم المفاهيم قد تدور في إطار واحد، ألا وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله، فيصبح إنسانًا تستغرقه المنظمة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته ونيته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله – كفرد– والولاء – بهذا المعنى – يقصد به الموقف الداخلي السلوكي للعاملين كأفراد – ككيان منفصل– وكمجموعة – ككل– متضامنة نحو تحقيق أهداف مشتركة لأنه مفهوم جماعي يتكون من تفاعل اتجاهات فردية.

2- أن الفرد الذي يظهر مستوى عاليًا من الولاء التنظيمي تجاه مجموعته أو منظمته نراه قد تفاعل واستغرق داخل إطار الجماعة، وهذا التفاعل والاستغراق لم يُذِبْ جميع صفاته ومميزاته الشخصية، إلا بحدود تهذيب بعض الفروق الشخصية التي تؤثر على العمل. وأن رغبة هذا الفرد في التنازل عن جزء من طموحاته ورغباته التي قد تؤثر على العمل وعلى الأهداف المشتركة للمجموعة أو المنظمة، تعود إلى أن الفرد يتمتع بعقيدة ثابتة، وإيمان راسخ تجاه منظمته، ولديه الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهدافها، وشعوره بالاتساق بين هدفه كفرد وهدف الجماعة الواحد وبين أهداف الإنتاج والنظام السائد في المنظمة.

3- أن الولاء لا يفرض فرضًا على الأفراد، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المنظمة.

أما عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء فنجد أن هناك ارتباطًا وثيقًا بينهما، فقد أكد بعض الباحثين أن الولاء التنظيمي عبارة عن قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ولا يمكن أن تفهم دون رضاه عن وظيفته (Porter, 1974)، وأن الولاء والرضا مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة. وأن رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو بإنتاجيتهم، فحصول الفرد على مزايا وعوائد من وظيفته لا تجعله بالضرورة راغبًا في أداء العمل الموكل إليه (عاشور، 1970: 22-23) ويستدل من ذلك على أن رضا الأفراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيـــادة أدائهـــم.

وقـــد أكـــد ذلـــك (Kahn,1960) حيث قال: "أريد أن أبدأ بالتأكيد بدون رجعة بأن الأداء والرضا الوظيفي لا يسيران بالضرورة معًا" وهذا المنطق ينطبق مع الرأي القائل بأن وجود الولاء لدى الأفراد لا يعني بأي حال زيادة أدائهم (Steers, 1977) وقد أشـــــار (Porter, et al., 1974) إلى أن طبيعة الاختلاف بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي تكمن في أن الولاء التنظيمي هو موقف ثابت نسبيًا عبر الوقت بالمقارنة مع الرضا الوظيفي الذي يمثل مفهومًا أقل استقرارًا وأسرع تشكيلاً من الولاء التنظيمي. وأشار أيضًا إلى أن الترتيب الزمني الوظيفي هو سابق للولاء التنظيمي. وقـد أيـد هـذا المفهـــوم

(Bluedorn, 1982; Price & Mueller, 1981) حيث اعتبروا الرضا الوظيفي سببًا موقفيًا للولاء التنظيمي.وقد تناغمت دراسة (Steers, 1977) مع ما جاء أعلاه وهو أن الرضا الوظيفي سابق للولاء التنظيمي.

بينما أشار بتيمان (Bateman, 1984) إلى أن الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي، وأن للولاء التنظيمي تأثيرًا سببيًا إيجابيًا على الرضا الوظيفي، وأشار أيضًا إلى أنه ربما يصبح العاملون مرتبطين بالولاء للمنظمة قبل أن يمكن لمواقف الرضا أن تظهر بشكل ذى معنى. وقد يبدأ الولاء التنظيمي في وقت مبكر تمامًا، ولربما حتى كدالة للخبرات السابقة للانضمام للتنظيم. وهذا الرأي يتسق مع البحوث السابقة التي تشير إلى أن العامل قد تتطور عنده مواقف تكون متسقة مع مستوى ولائه القائم للمنظمة التي تستوظفه (Staw, 1980).

وبطبيعة الحال فإن وجود الاختلافات الآنف ذكرها في المفهومين، لا يعني بأي حال من الأحوال انفصالهما تمامًا عن بعضهما، وعدم تأثير أحدهما على الآخر. فسواء أكان الرضا موقفًا سريع التكوين وسريع الزوال، أم العكس، فإن ذلك – بلا شك – له علاقة مباشرة مع الولاء التنظيمي وسواء كان الرضا سابقًا للولاء أم العكس، فكلاهما يؤثران بعضهما على بعض. هذا وقد تتضارب الدراسات حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث أظهرت كثير من الدراسات وجود علاقة طردية بين الرضا والولاء بينما لم تظهر دراسات أخرى أية علاقة بين الرضا والولاء التنظيمي.هذا وقد ميز كل من العالمين تيت وماير(Tett and Meyer, 1988) بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في كون الرضا الوظيفي يرتبط بشكل أساسي وبشكل أكبر بالنية في ترك العمل بينما يرتبط الولاء التنظيمي بشكل أكبر في زيادة معدل دوران العمل لدى المنظمة.

ثالثًا: أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم، تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادًا مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدًا واحدًا،

ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، فقد حدد ستاو (Staw, 1977) وسلانيك (slanick, 1977) أبعاد الولاء التنظيمي بالولاء الاتجاهي ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها. أما الولاء السلوكي فيقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، نتيجة لسلوكه السابق. فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

أما كيدرون (Kidron, 1978) فيميز بين الولاء الأدبي، ويقصد به تبني الفرد لقيم و أهداف المنظمة واعتبارها جزءًا من قيمه وأهدافه، والولاء المحسوب، ويقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل. وميز مير وآلن وسميث (Meyer, Allen, & Smith, 1993) بين ثلاثة مكونات للولاء التنظيمي هي:

أولاً: **الولاء العاطفي** أو المؤثر، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، وكيان، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

ثانيًا: **الولاء الأخلاقي** (المعياري)، ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. ثالثًا: **الولاء المستمر**، ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

وفي الدراسات العربية قدم عبد الله الطجم (1996) مفاهيم الولاء التنظيمي ومداخله، وهي: **المدخل السيكولوجي** الذي ينظر إلى مفهوم الالتزام على أنه قوة ارتباط الفرد وتفاعله داخل المنظمة، و**المدخل التبادلي** الذي ينظر إلى الولاء على أنه نتيجة أو حصيلة العلاقة التبادلية بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين التنظيم والعاملين، و**المدخل الاجتماعي والسلوكي** الذي يمثل الولاء من ناحية اجتماعية، والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي، كذلك تمسك الشخصية بعلاقات اجتماعية تكون بمثابة تعبير عن الذات، حيث يصبح الفرد فيها محددًا بأفعاله النابعة من تفكيره ومعتقداته التي تؤيد وتعدد أنشطته وارتباطه.

أما عن الولاء المرتبط بالموقف ففيه يمثل الولاء اتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها. حيث إن العوامل التي تؤثر على مستوى الولاء في الغالب ما تكون ضمنية وتعبر عن النظرة التبادلية وهي قريبة من النظرة الموقفية أو الاتجاه الملزم، حيث إن الفرد يعلل التزامه مقابل الحصول على عوائد من التنظيم.أما الولاء السلوكي فيهتم بالعملية التي يطور فيها الفرد التزامه – ليس بالتنظيم فقط – بما يفعله أو يؤديه. وهذا المدخل يركز على نظريتين هما: مفهوم المراهنات الجانبية والتي ترى الفرد مشغولاً وأسيرًا لأداء بعينه وذلك وفقاً لما سوف يخسره نتيجة لترك العمل، أما النظرية الثانية فهي ترى الولاء على أنه الحال الذي يصبح فيه الفرد مقيدًا بإطار سلوكه ويزداد من خلالها اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك.

ومهما اختلفت أبعاد الولاء فإن الولاء التنظيمي قد لعب دورًا مهمًا في المنظمات بشكل عام حيث بين (Aranya et al., 1986)هذه الأهمية بقوله: إن العاملين ذوى الولاء التنظيمي الأعلى يقومون بتنفيذ العمل بشكل أفضل من العاملين الأقل ولاء. وكذلك يلعب الولاء التنظيمي دورًا مهمًا في التنبؤ بمستوى الغياب ودوران العمل، وكذلك في التنبؤ بدرجة فعالية المنظمات.

وقد أضاف فضل الفضلي (1996) في دراسة عن عدد من النواحي التي تبين أهمية الولاء التنظيمي أن الأداء الوظيفي يرتبط – بشكل أساسي – بإنتاجية العمل والأداء

الوظيفي والسلوك الاجتماعي داخل المنظمة والاتجاهات الإيجابية نحوها مما يؤثر على المبادرة والإبداع. وتعود فائدة الولاء الوظيفي على المجتمع بشكل عام، وذلك لأن انخفاض الغياب وارتفاع جودة العمل ربما يزيدان من الإنتاجية القومية الكلية للدولة، أي سوف يصب ذلك في المصلحة العامة للدولة.

ونستخلص مما سبق أن المنظمات تعمل جاهدة في تحريك جهود أفرادها في سبيل تحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهية لهم. ولكي تستطيع هذه المنظمات أن تنجح في تحقيق هذا الهدف لابد للمسئولين عنها من تقويم نشاطها من حين لآخر للتعرف على مدى ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وللتعرف أيضًا على مدى قـــوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى.

إلا أن هناك حاجة إلى تبني نموذج خاص لقياس ولاء الممرضين نظرًا لما تتسم به طبيعة أعمالهم مثل الإرهاق الشديد، إلى جانب أنهم أكثر عرضة لضغوط العمل والاحتراق المهني، فطبيعة مهنهم تتسم بالتضحية والإنسانية أكثر من المهنية المطلقة كالمهن الأخرى. وتتميز طبيعة المستشفيات التي يعملون بها بخواص مختلفة تزيد من ضغوطهم وقلة ولائهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى ترك المستشفى أو حتى ترك المهنة، فمن الخصائص التي يتميز تنظيم المستشفيات عن غيره من التنظيمات أنه نظام مفتوح، أي منفتح على البيئة المحيطة بما تحويه تلك البيئة من المتغيرات، وذلك بعكس النظام المغلق الذي يتصف بالانغلاق والانعزالية عن المؤثرات الخارجية، وأنه عبارة عن مجموعة من النظم المعقدة والمتداخلة، وذلك بسبب النمطية الخاصة لإدارة المستشفيات من حيث نوع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، مثل تقديم الخدمة العلاجية للمرضى في ظل الظروف البيئية المحيطة التي يتأثر بها المستشفى ويؤثر فيها، وصولاً إلى تحقيق التكامل بما يحقق الهدف النهائي للمستشفى.(حسن، 1987: 96).

فضلا عن ذلك يتميز المستشفى بتقديم خدماته العلاجية طوال الأربع والعشرين ساعة، بعكس المنظمات الأخرى التي تلتزمَ بساعات معينة لتقديم الخدمة، وذلك تقيدًا بدوام رسمي تحدده اللوائح والقوانين وعلى الأغلب فإن الممرضين هم الأكثر وجودًا في

المستشفيات، فمثلاً الأطباء والإداريون لا يعانون معاناة للممرض، علمًا بأنهم الأكثر مزايا سواء ماديًا أو معنويًا، والمستشفى يحتوي على مجموعة من الأنظمة المعقدة، نظرًا لكثرة الفئات العاملة فيه واختلاف مستوياتهم ومعتقداتهم وآرائهم، وكذلك لاحتوائه على العديد من التخصصات المختلفة، والأجهزة الطبية المعقدة المستخدمة في التشخيص والتحاليل والأشعة وما إلى ذلك من المعدات الطبية.

أما من حيث الإدارة فنجد المستشفى يطبق منهج إدارة الأزمات وليس إدارة الأهداف، وذلك لأن طبيعة العمل ومتطلباته غالبًا ما تكون طارئة وغير قابلة للتأجيل، لارتباطها بحياة الإنسان التي لا تحتمل الانتظار، وحيث إن الإجراءات في هذه الحالات يجب أن تكون مرنة وتحقق الاستجابة الفورية لتطورات المواقف السريعة، فعامل الوقت هنا هو المحدد الرئيس للنجاح أو الفشل فيما يمكن التوصل إليه من الحلول.

ومن أهم المميزات التي تتصف بها إدارة المستشفيات (Rakich, 1985, P:178) وجود خطين للسلطة: الخط الإداري أو البيروقراطي، والخط المهني أو الطبي، وغالبًا ما يسبب ذلك الازدواج صراعًا ونزاعًا تنظيميًا حول اتخاذ القرارات بين الإداريين والأطباء وهو ناتج عن زيادة الميل إلى التخصص وتقسيم العمل، والممرضون في وسط هذه الازدواجية مما يعني أن ولاءهم يجب أن يكون نفسيًا قبل أن يكون نفعيًا، فبدون حب المهنة والتفاني فيها لا يمكن أن يتقبل الممرضون العمل وظروفه الشاقة. مما يدفعنا للميل إلى تبني الاتجاه النفسي المؤثر على السلوك في دراسة ولاء الممرضين، ذلك الاتجاه الذي يعتبر الأكثر تفسيرًا للعوامل المؤثرة بالولاء عند الممرضين.

ونظرًا للارتباط القائم بين ما قد تحققه المستشفيات من مكاسب مادية ومعنوية، يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الولاء بين العاملين أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات الولاء. ونحن لا ننكر أن بعض هذه المؤشرات والمحددات يمكن للإدارة أن تتلمسها بصورة غير مباشرة من خلال الانطباعات التي تتوافر لديها عن العاملين، ولكن قد تكون هذه المعلومات غير دقيقة. إذاً فعلى الرغم من أن قياس الولاء كظاهرة إدارية

وكنشاط واعٍ هادف يحمل المنظمة تكلفة وجهدًا ووقتاً إضافيًا، إلا أن ذلك له من الفوائد ما ينعكس إيجابياً على زيادة ارتباط العاملين بمنظماتهم.

2-الدراسات السابقة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي للعاملين من الموضوعات التي بلغت شأوًا كبيرًا في الفكر الإداري مؤخرًا، حيث يرتبط به مدى نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما أفضى إلى العديد من الدراسات التي تبحث في أهميتها وآثارها في المنظمات المختلفة.

أجرى صلاح المعيوف (2002) دراسة حول أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي، حيث هدف إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام السعوديين بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين تبعًا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية، ومصادر الاختلاف في الولاء لكل متغير من المتغيرات. وقد شملت الدراسة 181 جهازًا حكوميًا موزعة على مناطق المملكة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 15 موظفًا من كل جهاز ليصبح حجمها 2715 موظفًا، استصلح منها 2200 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء عند موظفي القطاع العام بالسعودية عالية إلى حدٍ ما وأن مستوى الولاء يختلف جوهريًا تبعًا لاختلاف كل من المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

وقامت حنان الأحمدي (1999) بدراسة هدفت إلى قياس العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وشملت عينة الدراسة 290 ممرضة في القطاع العام، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، كما أظهرت وجود فروق في الولاء بين الجنسية حيث كانت لصالح الجنسيات العربية وأقلها الأوروبية، كما أظهرت أن الممرضات المتزوجات والمطلقات أعلى من الأرامل في درجة الولاء.

وقام سعود العتيبي ومطلق السواط (1997) بدراسة تهدف إلى التعرف على العوامل المؤثرة على مستوى الولاء التنظيمي لدى منتسبي جامعة الملك سعود، وشملت عينة الدراسة على 271 موظفاً، وقد أظهرت الدراسة توافر الولاء العاطفي للأفراد وهو الذي يرتبط بطبيعة العمل، ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل بشكل إيجابي، أما فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين السن، وسنوات الخدمة، بينما لا يرتبط مع المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، ولم تظهر الدراسة وجود علاقة بين طبيعة العمل، ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل، أما خصائص الأفراد فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بينها وبين الحالة الاجتماعية وكانت لصالح غير المتزوجين، وكذلك وجود علاقة طردية مع السن.ولم ترتبط مع سنوات الخدمة والمستوى التعليمي، كما يتوافر أيضاً ولاء أخلاقي للأفراد، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين طبيعة العمل، ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل والولاء التنظيمي. أما خصائص الأفراد فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بينها وبين الحالة الاجتماعية وكانت لصالح غير المتزوجين، وكذلك وجود علاقة عكسية مع السن ولم ترتبط مع سنوات الخدمة والمستوى التعليمي.

أما فضل الفضلي (1997) فقد هدفت دراسته إلى دراسة علاقة الرئيس وتابعيه، والمتغيرات الديموغرافية والالتزام التنظيمي وشملت عينة الدراسة 250 موظفاً لدى 5 وزارت في المملكة العربية السعودية وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين علاقة الرئيس وتابعيه والالتزام التنظيمي، وكذلك وجود علاقة عكسية بين العمر- مدة الخدمة-والمركز الوظيفي والولاء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن النساء لديهم التزام وظيفي أكثر من الرجال.

أما عبد الله الطجم (1996) فقد هدفت دراسته إلى معرفة أبعاد الالتزام التنظيمي وديناميكيته من خلال العلاقة بين الفرد وما يمثله من احتياجات وتوقعات، والمنظمة. وذلك خلال البيئة التنظيمية في الأجهزة الإدارية السعودية. وشملت عينة الدراسة 252 موظفاً وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي، ولم

تظهر الدراسة وجود أية علاقة بين الخصائص الفردية (العمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، المستوى الوظيفي) والولاء التنظيمي.

أما دراسة عبد الرحمن المير (1995) فقد هدفت إلى قياس العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية، وشملت عينة الدراسة 200 فرد من الناطقين باللغة الإنجليزية والعاملين في المهام الإدارية وغير الإدارية في العديد من المنشآت في المملكة العربية السعودية وقد أظهرت الدراسة فيما يخص الجانب المتعلق بالدراسة أن الجنسيات العربية كانت أكثر ولاء، في حين كانت الجنسيات الأجنبية أقل ولاء، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

. أما عبد الرحيم القطان (1987) فقد هدفت دراسته إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي وشملت عينة الدراسة 270 عاملاً من الناطقين باللغة الإنجليزية من منظمات مختلفة تتمثل في الفنادق ومؤسسات الخدمة العامة ومؤسسات تعليمية وشركات خاصة وقد أظهرت الدراسة وجود فروق في الولاء حسب الجنسيات وكانت لصالح الجنسيات الآسيوية عن المجموعة السعودية والغربية.وأن هنالك علاقة إيجابية بين العمر والولاء لدى المجموعة السعودية والغربية، والمستوى التعليمي والولاء التنظيمي لدى المجموعة الغربية وكانت العلاقة سلبية مع المجموعة الآسيوية. وأخيرًا فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى جميع المجموعات باستثناء المجموعة الآسيوية.

أما الدراسات على البيئة الأجنبية فقد أجريت مجموعة من الدراسات منها:

قام (Chusmir, 1998)، بدراسة عدد من العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث، وشملت عينة الدراسة 178 مديرًا من مختلف المستويات الإدارية، ولم تظهر الدراسة وجود علاقة لكل من الجنس، والعمر، والحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى السيطرة، والحاجة إلى الإنتماء، والمستوى التعليمي والولاء التنظيمي، وقد أظهرت

الدراسة وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لكلا الجنسين وكذلك الحال بالنسبة لتضارب الأدوار حسب الجنس.

وهناك دراسة أخرى لـ (Smith, 1997) هدفت إلى بحث أثر سلوك المدير على الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء التنظيمي، وبعد مقابلة عدد من الممرضات فقد تبين أن هنالك عددًا من العوامل التي تزيد الولاء منها: استخدام مهارات القيادة، ودعم العاملين ومساعدتهم، وإنشاء قنوات اتصال، بينما كان من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموماً.

وقام (Mcdermoit et, al., 1996) بدراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين زيادة صلاحيات العاملين والولاء التنظيمي وشملت عينة من 450 ممرضة، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين زيادة صلاحيات الممرضات والولاء التنظيمي.

أما دراسة (1995,Smith) فقد ذهبت إلى بحث أثر سلوك القائد على الرضا الوظيفي للإنتاجية والولاء التنظيمي، وشملت عينة الدراسة 471 ممرضة، وقد أظهرت الدراسة أن وضوح العمل يزيد من الولاء التنظيمي للأفراد.

وكانت دراسة (Nystrom, 1993) حول الثقافة التنظيمية والاستراتيجية والولاء التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية، وشملت عينة الدراسة 41 مديرًا من الإدارة العليا و36 سكرتيرة تنفيذية، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وقام (Alpander, 1990) ببحث العلاقة بين أثر الولاء التنظيمي لأهداف المستشفى على الرضا الوظيفي وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وهناك أيضًا دراسة (Valency et al., 1986)، التي هدفت لتحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين في المؤسسات المهنية لكلا الجنسين،حيث تم اختيار 10% بشكل عشوائي من العاملين في هذا المجال، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين العمر والمستوى

الوظيفي والولاء التنظيمي، وكذلك فقد أظهرت الدراسة وجود فروق في الولاء وكانت لصالح الذكور، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

القسم الثاني: منهجية الدراسة:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع البحث في هذه الدراسة من الممرضين/الممرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض كما هو مبين في الجدول رقم (1)، حيث يبلغ عدد الممرضين العاملين في هذا القطاع 5236 ممرضًا، يشكل الممرضون السعوديون منهم ما نسبته 14% حيث تم اختيار عينة ملائمة تتألف من 500 ممرضة تم اختيارهن من تسعة مستشفيات في هذا القطاع من مدينة الرياض للمشاركة في هذه الدراسة،وقد تم توزيع الاستمارات عليهم وإرجاعها داخل مغلف وذلك لزيادة ثقة وحرية الاستجابة على الاستبانة بصدق. وقد بلغ عدد المسترجع من الاستبيانات 366 استبانة تشكل ما نسبته 73% من المجموع الكلي، وهذه النسبة تشكل حدا مقبولا لأغراض هذه الدراسة:

جدول (1) مجتمع الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض والعينة المسحوبة

	غير السعوديين	سعوديون	المجموع الكلي
المجتمع	4515	721	5236
	% 0.86	% 0.14	% 100
العينة	421	79	500
	% 84	% 16	% 100

ثانيًا: قياس المتغيرات:

1- **الولاء التنظيمي**: تم قياس مستوى ولاء الأفراد لمنظماتهم باستخدام أداة القياس التي طـورها بورتـر وزمـلاؤه (Porter, 1974) والمسمـاة استبانـة الولاء التنظيمـي (Organizational Commitment Questionnaire) والتي تتألف من 15 عبارة تتم الاستجابة لها بمقياس يتدرج من (1 – لا أوافق بشدة إلى 5- أوافق بشدة) التي تركز على أبعاد درجة ارتباط وانسجام الفرد مع المنظمة، والاستعداد للعمل من

أجل المنظمة، والرغبة في البقاء لدى المنظمة ولأغراض التحليل الإحصائي فقد تم تحويل العبارات السلبية بصورتها الإيجابية، ثم صنفت الإجابات، فصنفت **أولاً إجابات المبحوثين نحو الولاء** حسب متوسط إجاباتهم، حيث استرشد بمعيار التأييد وعلاقته بالمتوسط الحسابي وذلك بموجب المقياس التالي: (من 5 – 4.5) تأييد قوي جدًا (من 4.5 – 3.5) تأييد قوي (من 3.5 – 2.5) تأييد متوسط (من 2.5 – 1.5) معارضة أقل (من 1.5 – 0) معارضة قوية جدًا.

2- **الرغبة في ترك المنظمة:** سؤال واحد تتم الاستجابة له بنعم، أو غير متأكد، أو لا.

3- **الرغبة في ترك المهنة:** سؤال واحد تتم الاستجابة له بنعم، أو غير متأكد، أو لا.

ثالثًا: أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد على البيانات الأولية والثانوية لجمع البيانات، وتمثلت البيانات الثانوية في المراجع والمقالات المتعلقة بموضوع ضغوط العمل. وتمثلت البيانات الأولية في استمارة أعدت لهذا الغرض، وقد تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة من خلال مراجعة الدراسة السابقة وعرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة وإدارة المستشفيات، ومن ثم الاستفادة من اقتراحاتهم وملاحظاتهم للوصول إليها بشكلها الحالي. وقد قيس مستوى الثبات الكلي للاستبانة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ حيث أظهرت النتيجة أن قيمة ألفا المحسوبة = 82.2 % وهذه النتيجة تعتبر ذات نسبة ثبات عالية وقد تألفت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يتم من خلاله جمع البيانات المتعلقة بالولاء التنظيمي.

الجزء الثاني: الرغبة في ترك العمل والرغبة في ترك المهنة.

الجزء الثالث: الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة الممثلة في الجنس، والحالة الاجتماعية، والجنسية، ومهام الوظيفة، والمستوى التعليمي، والراتب الشهري، والعمر وسنوات الخبرة.

رابعًا: التحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي لوصف عينة الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي للممرضين،وقد تمثلت هذه الأساليب بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التحليلية والممثلة في:

الفرضية الأولى: (1) اختبارات (T) للمقارنات الثنائية لاختبار هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء تعزى لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية) ويقوم هذا الاختبار على مقارنة متوسط الولاء التنظيمي لدى الذكور ومقارنته بمتوسط الولاء لدى الإناث ويتم قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، ورفضها الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وكذلك الحال بالنسبة للحالة الاجتماعية، حيث تتم مقارنة متوسط الولاء التنظيمي لدى المتزوجين ومقارنته بمتوسط الولاء لدى غير المتزوجين ويتم قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية ورفضها الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية.

(2) تحليل التباين الأحادي (F test) لاختبار: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء تعزى لمتغير الجنسية؟ ويتم في هذا الاختبار مقارنة متوسط الولاء لدى الجنسيات المختلفة ويتم الاعتماد في هذا الاختبار على قيمة F حيث يتم قبول الفرضية العدمية إذا كان مستوى دلالة المحسوب أكبر من 0.05 ورفضها إذا كانت مستوى دلالة المحسوب أقل من 0.05 وإذا أظهرت النتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فسيتم استخدام اختبار "شافيه" للمقارنات الثنائية الذي يقوم على أساس مقارنة متوسط الولاء بين كل زوج من الجنسيات لتحديد إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية أم لا.

الفرضية الثانية: معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين (المستوى التعليمي- الدخل الشهري- العمر- سنوات الخبرة) والولاء التنظيمي وكذلك سيتم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحديد قيمة T المحسوبة ومعامل التحديد R^2.

الفرضية الثالثة: معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المنظمة والولاء التنظيمي وكذلك سيتم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحديد قيمة T المحسوبة ومعامل التحديد R^2.

الفرضية الرابعة: معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي، وكذلك سيتم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحديد قيمة T المحسوبة ومعامل التحديد R^2.

القسم الثالث تحليل البيانات:

أولاً: وصف البيانات:

1- **وصف العينة:** يوضح جدول (2) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الإناث 89.6 % من عينة الدراسة، أما عن الحالة الاجتماعية فقد كانت نسبة المتزوجين 77.2 % وقد أشارت البيانات إلى أن نسبة السعوديين بلغت 15.9 % وأن أعلى نسبة للممرضين المدروسين كانت لجنوب شرق آسيا والتي بلغت 71.4 أما عن المستوى التعليمي فقد كانت الغالبية من الحاصلين على الدبلوم المتوسط، حيث بلغت 50.3 % وبكالوريوس التمريض بنسبة 35.2 % وقد احتلت المهام الإكلينيكية النسبة الكبرى لممارسة العمل، حيث كانت النسبة 71 % من مفردات العينة، أما الرواتب للمفحوصين فقد كانت معظمها أقل من 5000 ريال سعودي وبلغت نسبة من هم أقل من 5000 ريال سعودي 87.3 %، أما عن العمر فتراوحت نسبة من هم أقل من (40) سنة 79.5 % ولم تتجاوز معظم خبرات المفحوصين أكثر من 10 سنوات وبنسبة 67.6 %.

جدول (2) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيانات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	9.6
	أنثى	326	89.6
	عدم استجابة	3	0.8
الحالة الاجتماعية	متزوج	281	77.2
	غير متزوج	97	21.7
	عدم استجابة	4	1.1
الجنسية	سعودي	58	15.9
	عربي/غير سعودي	31	8.5
	جنوب شرق آسيوي	26	71.4
	غربي	2	0.5
	أخرى	6	1.6
	عدم استجابة	7	1.9
المستوى التعليمي	معهد صحي ثانوي	41	11.3
	دبلوم متوسط	183	50.3
	بكالوريوس تمريض	128	35.2
	ماجستير	2	0.5
	أخرى	3	0.8
	عدم استجابة	7	1.9
مهام الوظيفة	مهام إكلينيكية	260	71.4
	مهام إشرافية	59	16.2
	مهام تعليمية	10	2.7
	مهام كتابية	6	1.36
	مهام أخرى	11	3
	عدم استجابة	18	4.9
الراتب الشهري	أقل من 2000	137	37.6
	أكثر من 2000-5000	181	49.7
	أكثر من 5000-8000	30	8.4
	أكثر من 8000-11000	8	2.2
	أكثر من 11000	1	0.3
	عدم استجابة	7	1.9
العمر	أقل من 25	30	8.2
	أكثر من 25-30	114	31.3
	أكثر من 30-40	145	39.8
	أكثر من 40-50	36	17.3
	أكثر من 50	5	1.4
	عدم استجابة	7	1.9
الخبرة	أقل من 5	165	45.3
	أكثر من 5-10	81	22.3
	أكثر من 10-15	57	15.7
	أكثر من 15-20	39	10.7
	أكثر من 20	21	5.8
	عدم استجابة	1	0.3

2- الولاء التنظيمي للمبحوثين:

أشارت البيانات إلى أن مستوى الولاء في مستشفيات وزارة الصحة السعودية لم تصل إلى مستوى التأييد القوي جدًا، ومالت معظم العبارات إلى التأييد المتوسط،حيث بلغ عدد العبارات التي كانت في التأييد المتوسط 9 عبارات من أصل 15 عبارة، وقد تراوحت المتوسطات من (3.48) إلى (2.86) وهذه العبارات كانت كما يلي:

القيم التي تتبناها المستشفى تنسجم مع قيم الشخصية بمتوسط (3.48)، والشعور بالفخر لأي جزء من المستشفى بمتوسط (3.38)، وأنا لا أرفض العمل في المستشفى ما دمت أقوم بنفس النوعية من العمل بمتوسط (3.30)، والعمل في المستشفى يدفعني لبذل قصارى جهدي بمتوسط (3.19) والشعور بالسعادة للعمل بهذه المستشفى بمتوسط (3.13) وعبارة: لن أكسب الكثير إذا استمررت في العمل في هذا المستشفى بمتوسط (3.01)، وعبارة: في معظم الأحيان أجد نفسي غير متفق مع الكثير من السياسات المهمة المتعلقة بالموظفين في المستشفى بمتوسط (2.99)، و أخيرًا أنا فعلاً مهتم بمستقبل هذا المستشفى بمتوسط (2.86).

أما العبارات التي جاء فيها التأييد قويًا فكانت أربع عبارات من أصل 15وهي: الاستعداد لعمل ما بالوسع لكي يحقق المستشفى أهدافه والتي كانت على متوسط (4.37)، وعبارة أنا دائماً أقول لأصدقائي بأن العمل في هذا المستشفى أمر عظيم بمتوسط (3.79) وعدم الشعور بالانتماء لهذا المستشفى بمتوسط (3.79)، وأخيرًا: الاستعداد لقبول أي عمل ما دام أن ذلك يؤدي إلى البقاء في المستشفى بمتوسط (3.60).

أما العبارات التي لم تلق تأييدًا وكانت في مستوى المعارضة فكانت عبارتين من أصل 15، عبارة هي: إن هذا المستشفى من أفضل المستشفيات للعمل، وقد بلغ المتوسـط (2.44) وعبارة: قراري بالعمل داخل هذا المستشفى أكبر خطأ ارتكبته في حق نفسي وبلغ المتوسط (2.23).هذا وقد أشارت قيم الانحراف المعياري في نفس الجدول إلى تباين متوسط في آراء المفحوصين، حيث كانت معظم المتوسطات تشير إلى تباين وصل إلى 1.237، العبارة الأخيرة مقابل (0.650) والذي كان للانحراف المعياري للعبارة الأولى.

وعند قراءة المتوسط العام للعبارات يمكن القول: إن قيمة المتوسط تشير إلى أنه يميل إلى التوسط حيث بلغ (3.24) بانحراف معياري لا يشير إلى تباين بين إجابات المفحوصين والذي بلغ (0.449)، الأمر الذي يدفعنا إلى افتراض أن هناك حالة متوسطة من الولاء التنظيمي عند الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة العاملة في مدينة الرياض.

جدول رقم (3) توزيع المبحوثين حسب اتجاهاتهم نحو الولاء التنظيمي في مستشفيات وزارة الصحة

العبـــارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
أنا على استعداد لعمل ما بوسعي لكي يحقق المستشفى أهدافه.	361	4.37	0.650	تأييد قوي
دائما أقول لأصدقائي: إن العمل في هذا المستشفى أمر عظيم.	361	3.79	0.992	تأييد قوي
أنا لا أشعر بالانتماء لهذا المستشفى.	359	3.69	1.020	تأييد قوي
أنا على استعداد لقبول أي نوع من العمل ما دام ذلك سيؤدي إلى بقائي بالمستشفى.	361	3.60	1.089	تأييد متوسط
القيم التي يتبناها هذا المستشفى تنسجم مع قيمي الشخصية.	363	3.48	1.123	تأييد متوسط
أشعر بالفخر لأني جزء من هذا المستشفى.	359	3.38	1.007	تأييد متوسط
أنا لا أرفض العمل بالمستشفى ما دمت أقوم بنفس نوعية من العمل.	355	3.30	1.116	تأييد متوسط
العمـــل في المستشفى يدفعني لبذل أقصى قدرتي لإنجاز أي عمل.	360	3.24	1.191	تأييد متوسط
أي تغير في ظروف العمل الحالية سيدفعني لترك المستشفى.	362	3.19	1.175	تأييد متوسط
أنـــا في منتهى السعادة لأني اخترت العمل في هذا المستشفى على الرغم من توافر فرص عمل أخرى.	358	3.13	1.126	تأييد متوسط
لن أكسب الكثير إذا استمررت في العمل في هذا المستشفى.	353	3.01	1.151	تأييد متوسط
فـــي معظـــم الأحـــيان أجـــد نفسي غير متفق مع الكثير من السياسات المهمة المتعلقة بالموظفين في المستشفى.	357	2.99	1.385	تأييد متوسط
أنا فعلاً مهتم بمستقبل هذا المستشفى.	356	2.86	1.021	تأييد متوسط
من رأيي أن هذا المستشفى من أفضل المستشفيات للعمل.	360	2.44	1.095	معارضة
قراري بالعمل في هذا المستشفى أكبر خطأ ارتكبته في حقي.	349	2.23	1.237	معارضة
المتوسط العام			**3.24**	**0.449**

3-العلاقة بين المتغيرات:

بقراءة مصفوفة الارتباط بين المتغيرات تشير بيانات الجدول رقم (4) إلى أن هناك ارتباطاً بين بعض المتغيرات، وقد أظهرت بيانات الجدول عدم وجود علاقة بين الجنس والرغبة في ترك العمل،في حين توجد علاقة بين الجنس والرغبة في ترك المهنة، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية والرغبة في ترك العمل، وعدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية والرغبة في ترك المهنة. وقد أشارت بيانات الجدول إلى عدم وجود علاقة بين الجنسيات والرغبة في ترك العمل بينما توجد علاقة بين الجنسيات والرغبة في ترك المهنة. وعدم وجود علاقة بين الدخل الشهري والرغبة في ترك المهنة وكذلك الرغبة في ترك العمل. ووجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والرغبة في ترك العمل، وعدم وجود علاقة بين المستوى التعليمي والرغبة في ترك المهنة.وكذلك عدم وجود علاقة بين العمر والرغبة في ترك المهنة، وكذلك الرغبة في ترك العمل. وأخيرًا توجد علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي، ولا توجد علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي.

جدول (4) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيـــــر		البقاء بالمهنة	ترك العمل	الجنـــس	الاجتماعية	الجنسيـــة	التعليـــم	الراتب	العمـــر	الخبـــرة
الرغبة في البقاء	بيرسون	1	.285(**)	.001	-.066	-.044	-.196(**)	.083	.003	.081
	الدلالة	.	.000	.989	.214	.409	.000	.123	.951	.214
التخطيط لترك العمل	بيرسون	.285(**)	1	.169(**)	.028	.110(*)	-.041	.083	-.048	.059
	الدلالة	.000	.	.001	.607	.040	.443	.124	.373	.366
الجنس	بيرسون	.001	.169(**)	1	.017	.181(**)	.143(**)	-.108(*)	-.187(**)	-.195(**)
	الدلالة	.989	.001	.	.747	.001	.007	.041	.000	.002
الحالة الاجتماعية	بيرسون	-.066	.028	.017	1	-.243(**)	-.038	.109(*)	-.325(**)	-.216(**)
	الدلالة	.214	.607	.747	.	.000	.479	.040	.000	.001
الجنسية	بيرسون	-.044	.110(*)	.181(**)	-.243(**)	1	.281(**)	-.574(**)	.180(**)	.148(*)
	الدلالة	.409	.040	.001	.000	.	.000	.000	.001	.023
التعليم	بيرسون	-.196(**)	-.041	.143(**)	-.038	.281(**)	1	-.132(*)	.164(**)	.027
	الدلالة	.000	.443	.007	.479	.000	.	.013	.002	.678
الراتب	بيرسون	.083	.083	-.108(*)	.109(*)	-.574(**)	-.132(*)	1	.118(*)	.155(*)
	الدلالة	.123	.124	.041	.040	.000	.013	.	.025	.017
العمر	بيرسون	.003	-.048	-.187(**)	-.325(**)	.180(**)	.164(**)	.118(*)	1	.683(**)
	الدلالة	.951	.373	.000	.000	.001	.002	.025	.	.000
الخبرة	بيرسون	.081	.059	-.195(**)	-.216(**)	.148(*)	.027	.155(*)	.683(**)	1
	الدلالة	.214	.366	.002	.001	.023	.678	.017	.000	.

مستوى الدلالة 0.05

ثانيًا: اختبار الفروض:

1- الفرض الأول:

Ho: لا يوجد اختلاف في درجة الشعور بالولاء التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية (الجنس- الجنسية- الحالة الاجتماعية).

1-الجنس:

يشير الجدول رقم (5) إلى توزيع الولاء التنظيمي للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض حسب الجنس حيث كان متوسط ولاء الذكور = 3.305 وبانحراف معياري =0.438 أما متوسط ولاء الإناث = 3.229 وبانحراف معياري = 0.449 ولم تبين نتائج اختبار T وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين متغيري الجنس (T = 0.950، مستوى دلالة أكبر من = 0.05) فالممرضات الإناث اكثر ولاء من الممرضين الذكور، وربما يعود ذلك إلى أن فرص المرأة للحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من الرجال وبالتالي فهن يحاولن أن يقمن بعمل جيد في منظماتهن وقد اتفقت مع دراسة Chusmir, 1998 واختلفت مع Valencys et al., 1986 في كون أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الولاء بين الذكور والإناث.

جدول (5) توزيع المبحوثين حسب ولائهم التنظيمي والفروق حسب الجنس

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
ذكر أنثى	3.305 3.229	0.438 0.449	0.950	0.343	لا يوجد

2-الحالة الاجتماعية:

بالنسبة للحالة الاجتماعية فقد أشار الجدول رقم (6) إلى أن متوسط الولاء للمتزوجين = 3.240 وبانحراف معياري = 0.434 أما غير المتزوجين فإن متوسط الولاء = 3.229 وبانحراف معياري =0.499 ويلاحظ من جدول 6 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء بيـــن المتزوجين وغيـــر المتزوجيـــن (T = 0.197 مستوى دلالة أقل من = 0.05) وقد اتفقت مع دراسة العتيبـــي والســـواط (1997) في الولاء العاطفي، ولم أتفق معه في الولاء المستمر والأخلاقي وأتفق مع دراسة العمري (2000) في: هل هنالك فروق في الولاء تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول (6) توزيع المبحوثين حسب ولائهم التنظيمي والفروق حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
متزوج غير متزوج	3.240 3.229	0.434 0.499	0.197	0.844	لا يوجد

3- الجنسية:

بالنسبة لمتغير الجنسية فقد أظهرت بيانات الجدول رقم (7) أن متوسط ولاء السعوديين (3.2) والعرب غير السعوديين(3.3) والشرق آسيويين (3.2) والجنسيات الأخرى (3.6)، وأشارت نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي (f) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (قيمة F = 3.409 مستوى الدلالة الإحصائية = 0.05) ولتحديد أي المجموعات التي يوجد بها فروق فقد تم استخدام اختبار "شافيه" للمقارنات الثنائية حيث أظهرت نتيجة الاختبار متوسط الولاء للجنسيات الأخرى وكان (3.620)، أعلى من الجنسيات السعودية التي كانت (3.267) والجنسيات من جنوب شرق آسيا (3.206)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة إلا أنها اختلفت في أي الجنسيات أكثر ولاء، ففي دراسة عبد الرحيم القطان (1987) بينت دراسته وجود فروق في ولاء الجنسيات وكانت لصالح الجنسيات الآسيوية وذلك بالنظر إلى المجموعة السعودية والغربية، ودراسة عبـــد الرحمـــن الميـــر(1995) فقد بينت دراسته أن الجنسيات العربية كانت أكثر ولاء، في حين كانت

الجنسيات الأجنبية أقل ولاء. أما دراسة حنان الأحمدى (2000) فقد اتفقت مع هذه الدراسة.

جدول (7) توزيع المبحوثين حسب ولائهم التنظيمي والفروق حسب الجنسية

الجنسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
1- سعودي	3.267	0.404	3.409	*0.018	4-1 4-3
2- عربي/غير سعودي	3.367	0.546			
3- جنوب شرق آسيوي	3.206	0.441			
4- أخرى	3.620	0.363			

عند مستوى دلالة = 0.05

الفرض الثاني:

Ho: لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات (المستوى التعليمي- الدخل الشهري- العمر- سنوات الخبرة -المهام الوظيفية).

ويتضح من الجدول رقم (8) وجود علاقة طردية بين الدخل الشهري والولاء التنظيمي (معامل بيتا =0.111 ومستوى دلالة أقل من 0.05) أي أنه كلما زاد الدخل الشهري ازداد الولاء التنظيمي، وكذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لاستخراج قيمة T المحسوبة ومعامل التحديد الذي يمثل مربع الارتباط أي أن متغير الدخل الشهري يفسر ما نسبته 1.2% من التباين الحاصل في الولاء.

جدول (8) العلاقة بين الدخل والولاء عند المبحوثين.

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
الدخل الشهري	0.111	4.293	*0.036	0.012

وكذلك بين الجدول رقم (9) علاقة سنوات الخبرة بالولاء التنظيمي (معامل بيتا= 0.265 ومستوى دلالة أقل من 0.05) وهذا يعني أن مستوى الولاء التنظيمي يزداد مع زيادة سنوات الخبرة، وكذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لاستخراج قيمة t المحسوبة ومعامل التحديد الذي يمثل مربع الارتباط أي أن متغير سنوات الخبرة يفسر ما نسبته 7.0% من التباين الحاصل في الولاء، وقد اتفقت مع دراسة سعود العتيبي

(1997) في الولاء العاطفي وأختلفت معه في الولاء المستمر والأخلاقي، وكذلك اتفقت مع دراسة عبدالله الطجم (1996) في وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية المتمثلة في نظام المكافآت، والبيئة التنظيمية، والاحتياجات الوظيفية، وعلاقات العمل والولاء التنظيمي. وكذلك دراسة فضل الفضلي (1997) وهذه النتيجة منطقية فالخبرة التي يكتسبها الفرد أثناء عمله تلعب دورًا مؤثرًا في ولائه التنظيمي، فالأفراد يلتحقون بمنظمات العمل بخبرات وقدرات متفاوتة ورغبات وأهداف على توقعات معينة تتمثل في مكان عمل ملائم يساعد على استثمار ما يملكون من طاقات وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم. ومساهمة المنظمة تكون فاعلة لتحقيق ذلك، فضلاً عن زيادة الراتب التي تساعد على تمسك الموظف بالعمل ومن ثم ولاؤه مع زيادة الخبرة، حيث يصبح هنالك استقرار بالعمل الذي يتواجد به ؛ ذلك لأن الفرد مع زيادة الخبرة يتأقلم مع العمل ومع سياسته وبالتالي يزداد الولاء التنظيمي.

كما أظهرت دراسة موتاز (Mottaz, 1989) أن مكافآت المنظمة مثل وجود بيئة عمل تزود الفرد بجميع ما يحتاجه لأداء عمله ووجود الراتب المناسب وفرص للترقية وفرص للعمل خارج الدوام، إضافة إلى دخل سنوي مناسب كان لها أيضا أثر إيجابي على ولاء الأفراد التنظيمي.

جدول (9) العلاقة بين الخبرة والولاء عند المبحوثين

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
سنوات الخبرة	0.265	2.109	*0.000	0.070

أما من حيث المستوى التعليمي فقد أظهرت بيانات الجدول رقم (10) وجود علاقة عكسية بين كل من المستوى التعليمي والولاء التنظيمي (معامل بيتا = −0.190 ومستوى دلالة أقل من 0.05) وهذا يعني أنه كلما زاد المستوى التعليمي قل الولاء التنظيمي، وكذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لاستخراج قيمة t المحسوبة ومعامل التحديد الذي يمثل مربع الارتباط أي أن متغير المستوى التعليمي يفسر ما نسبته 3.6% من التباين الحاصل في الولاء، ويعود سبب ذلك إلى أنه مع ارتفاع

التحصيل العلمي، فإن البدائل المتاحة للفرد تزداد وبالتالي فهو يبحث بشكل دائم عن البديل الأفضل له، ولهذا فقد اختلفت نتائج الدراسات حول طبيعة العلاقة بين التعليم والولاء التنظيمي. فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة موتاز (Mottaz, 1989) ودراسة القطان (1987) ودراسة العتيبي (1993) أن هناك علاقة إيجابية بين التعليم وبين الولاء التنظيمي، فكلما زاد عدد سنوات التعليم، زاد ولاء الفرد التنظيمي، بينما أظهرت دراسة ستيرز(Steers, 1977) ودراسة كوتش وستيرز (Koch and Steers, 1978) وجود علاقة سلبية بين التعليم والولاء التنظيمي، وقد أرجعت هذه الدراسات العلاقة السلبية بين التعليم والولاء التنظيمي إلى أن الأفراد ذوي التعليم العالي لهم تطلعات كبيرة يصعب على المنظمة تحقيقها، الأمر الذي يؤثر سلبًا على ولائهم التنظيمي. بينما لم تظهر دراسة الطجم (1966) عدم وجود علاقة بين التعليم والولاء التنظيمي.

جدول (10) العلاقة بين المستوى التعليمي والولاء عند المبحوثين

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
المستوى التعليمي	0.190-	3.637-	*0.000	0.036

وأخيرًا لم تظهر الدارسة وجود أية علاقة بين العمر والولاء التنظيمي، وإن كانت قريبة جدًا من الحد المقبول (معامل بيتا = 0.103 ومستوى دلالة أعلى من 0.05) وبالتالي فإننا نستطيع القول: إنه عند مستوى دلالة 0.1 توجد علاقة طردية بين العمر والولاء التنظيمي، أي كلما زاد العمر ازداد الولاء التنظيمي، حيث توجد علاقة طردية عند مستوى دلالة 0.1 أما الدراسات فقد أظهرت تفاوتاً في العلاقة بين السن والولاء التنظيمي. فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة القطان (1987) ودراسة العتيبي (1993) ودراسة المير (1996) وجود علاقة إيجابية بين السن والولاء التنظيمي، بينما أظهرت دراسة الطجم (1996) عدم وجود علاقة بين السن والولاء التنظيمي.

جدول (11) العلاقة بين العمر والولاء عند المبحوثين

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
العمر	**0.103**	**1.960**	**0.051**	**0.011**

مستوى الدلالة = 0.05

الفرض الثالث:

Ho: توجد علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المنظمة.

ويلاحظ من الجدول رقم (12) وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي وترك العمل (معامل بيتا = -0.331 ومستوى دلالة أقل من 0.05) أي كلما ازداد الولاء التنظيمي قلت الرغبة في ترك العمل، وكذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لاستخراج قيمة t المحسوبة ومعامل التحديد الذي يمثل مربع الارتباط أي أن متغير الولاء التنظيمي يفسر ما نسبته 3.6% من التباين الحاصل في الرغبة في ترك المنظمة، ويوضح الجدول المتوسطات والانحرافات المعيارية للولاء التنظيمي لكل فئة من الفئات الراغبة في ترك العمل، حيث يلاحظ من الجدول رقم (12) أن متوسط الولاء التنظيمي لدى الافراد غير الراغبين في ترك العمل =3.541 أعلى من الفئة غير المتأكدة = 3.173 والفئة الراغبة في ترك العمل =3.127.

جدول (12) اختبار العلاقة بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المنظمة

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
الولاء التنظيمي	0.311-	6.147-	0.005	0.096
ترك العمل		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
نعم		3.127	0.442	
غير متأكد		3.173	0.383	
لا		3.541	0.455	

الفرض الرابع:

Ho: توجد علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المهنة.

يلاحظ من الجدول رقم (13) عدم وجود علاقة عكسية بين والولاء التنظيمي والرغبة في ترك المهنة (معامل بيتا = - 0.079 ومستوى دلالة أكبر من 0.05) أي مع تغير الولاء التنظيمي لا تتغير الرغبة في ترك المهنة، وكذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لاستخراج قيمة t المحسوبة ومعامل التحديد الذي يمثل مربع الارتباط،

أي أن متغير الولاء التنظيمي يفسر ما نسبته 0.5% من التباين الحاصل في الرغبة في ترك المهنة، وهذا يعني وجود ولاء للمهنة التي يعمل به الأفراد. ويوضح الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للولاء التنظيمي لكل فئة من الفئات الراغبة في ترك المهنة، حيث يلاحظ من الجدول رقم(13) أن متوسط الولاء التنظيمي لدى الأفراد غير الراغبين في ترك المهنة =3.233، وكل من الفئة غير المتأكدة = 3.167 والفئة الراغبة في ترك العمل =3.233.

جدول (13) اختبار العلاقه بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك المهنة

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
الولاء التنظيمي	0.079−	1.388−	0.166	0.005
ترك المهنة	الوسط الحسابي		الانحراف المعياري	
نعم	3.233		0.590	
غير متأكد	3.167		0.374	
لا	3.268		0.459	

وتعليقًا على النتائج يمكننا القول: إن الولاء التنظيمي للفرد ينعكس إيجابًا عليه وعلى منظمته، فمن ناحيته تزداد رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله ذلك يستمتع بعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي و يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، ومن ثم يعمل جاهدًا لتحقيق هذه الأهداف. وهذا الشعور بالمتعة والرضا والإنجاز في العمل ينعكس على حياة الفرد الخاصة ويضفي عليها نوعًا من المتعة والرضا والسعادة، مما ينعكس على تقدمه الوظيفي. فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدًا في عمله، ومن ثم أسرع تقدمًا في المراتب الوظيفية. ويجعله أكثر إخلاصًا واجتهادًا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه و إخلاصه، لذا فإنه لا يفكر في ترك المنظمة أو المهنة.

القسم الرابع: النتائج والتوصيات:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية، والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، من خلال دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أولاً: أظهرت الدراسة توافر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض.

ثانيًا: بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين الجنس والرغبة في ترك العمل، في حين توجد علاقة بين الجنس والرغبة في ترك المهنة، أي أن الإناث أكثر رغبة في ترك المهنة من الذكور.

ثالثًا: بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية والرغبة في ترك العمل وعدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية والرغبة في ترك المهنة.

رابعًا: أظهرت الدراسة وجود فروق في الولاء بين الجنسيات المختلفة، حيث كانت الجنسيات الأخرى أعلى ولاء من الجنسيات السعودية والجنسيات العربية، وكذلك أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين الجنسيات والرغبة في ترك العمل، في حين توجد علاقة بين الجنسيات والرغبة في ترك المهنة.

خامسًا: أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، وكذلك عدم وجود علاقة بين الدخل الشهري والرغبة في ترك المهنة وكذلك الرغبة في ترك العمل.

سادسًا: أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين كل من الخبرة والولاء التنظيمي، وكذلك عدم وجود علاقة بين الخبرة والرغبة في ترك المهنة وكذلك الرغبة في ترك العمل.

سابعًا: بينت الدراسة وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، كذلك فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والرغبة في ترك العمل، وعدم وجود علاقة بين المستوى التعليمي والرغبة في ترك المهنة.

ثامنًا: لم تظهر الدراسة وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، في حين توجد علاقة طردية عند مستوى دلالة 0.1 وكذلك عدم وجود علاقة بين العمر والرغبة في ترك المهنة وكذلك الرغبة في ترك العمل.

تاسعًا: بينت الدراسة وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي.

عاشرًا: بينت الدراسة عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي.

التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

1- أظهرت نتائج الدارسة وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي؛ لذا يجب على المستشفيات إيفاد أفرادها في بعثات تدريبية وتعليمية للحصول على شهادات عليا للمحافظة على الكفاءات لديها بشكل مستمر.

2- أظهرت نتائج الدارسة وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك العمل؛ لذا يجب على المستشفيات إجراء دراسات دورية حول مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها.

3- لما كان مجال التمريض عنصرًا مهما في تقييم جودة المستشفيات؛ فإنه لا بد من إجراء دراسات حول أثر الولاء التنظيمي على رضا المريض.

4- توصي الدراسة بالتأكيد على أهمية العلاقات الداخلية ودورها في دعم الموظفين.

5- الاهتمام ببرامج تهيئة الموظفين الجدد والقدامى، وذلك للتقليل من ضغوط العمل وضمان تحسين الأداء الفردي وتطويره.

6- قيام دراسات تقويمية لقياس الرضا والولاء التنظيمي في مستشفيات القطاع العام والقطاع الخاص على مستوى المملكة.

7- ضرورة تدعيم أنظمة الحوافزالحالية داخل المستشفيات عن طريق الاهتمام بالعناصر التي أثبتت فعاليتها وتأثيرها.

8- العمل على تنمية مناخ المشاركة وتهيئة مناخ من الثقة المتبادلة بين الأفراد والإدارة مما يؤدي إلى تقليل مشاعر التوتر والقلق والتي يعتبر إهمالها خطأ كبيرًا يؤثر تأثيرًا سلبيًا على مستوى الأداء والولاء التنظيمي.

9- الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية للأفراد وتدعيم قنوات الاتصال بإيجاد السبل والطرق المختلفة لفتح تلك القنوات، والاهتمام بالعلاقات الجيدة مع العاملين داخل المستشفيات وخارجها ؛ لأن هذا بدوره يعمل على تخفيف التوترات الوظيفية ويعزز الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

10- الاهتمام بإجراء الدراسات الميدانية حول أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاعات الصحية.

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية:

1- الأحمدي، حنان. الرضا الوظيفي لدى العاملين بمهنة التمريض دراسة - ميدانية للممرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، *المجلة الطبية السعودية*، مج 23، ع 2002م.

2- الخطيب، عبد الرزاق. بيئة العمل وأثرها على العامل. *مجلة العمل العربية*، القاهرة: مكتب العمل العربي، ع 14، آذار، 1980.

3- الطجم، عبد الله. "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية" *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج 4، ع 1، نوفمبر، 1996

4- عاشور، أحمد صقر. *إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي*. الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1970.

5- العتيبي، سعود ومطلق السواط "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالله والعوامل المؤثرة عليه" *الإداري*، السنة 19- ع 70، سبتمبر 1997.

6- الفضلي، فضل. "علاقة الالتزام التنظيمي مابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية". *الإدارة العامة*، مج 37، ع 1، ربيع 1418، مايو 1997.

7- القطان، عبد الرحيم. "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ع 2، ربيع 1987.

8- المعيوف، صلاح بن معاذ. أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي، *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، ع 107 السنة 28، 2002.

9- الميـــر، عبد الرحمن. "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة"، *الإدارة العامـــة*، مج 35، ع 2، ربيع 1416، سبتمبر 1995.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Allen N. Merger J. "Organization commitment: Evidence if care stage effects" ***Journal of Business research***, 1993, 26 pp.49--61
2. Alpander, G. "Relationship between commitment to hospital Goals and Job satisfaction; A case study at a nursing department health care" ***Manager Rev.*** 1990, 15(4).
3. Angle, H.L. & Perry, J.L. "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness". ***Administrative Science Quarterly***, 1981, 26, 1-13.
4. Aranya , N. and Kushanir T. Velency "organizational commitment" ***Human relation***, 1986, pp433-448.
5. Becker H.S. "Notes on concepts of commitment" ***American Journal Sociology*** , 66:32-42

6. Boteman, T.S. and Strasser, S. "Alongitudinal Analysis of the An tecedents of organizational Commitment". ***Academy of Management Journal***, 1984, 27, 95-112.
7. Brown, Michael E., Identification and some conditions of organizational involvement, ***Administrative science Quarterly***, 1969,14, 346-355.
8. Bruce , Buchanan. "Building organizational commitment of manger in work organizations" ***Administrative Science quarterly***, Vol. 19 No. 4, 1974. pp533-546
9. Buchanan Bruce. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in work organizations" ***Administrative Science Quarter***, Vol. 19, No.4, 1974, 533-546.
10. Chusmir, L. "Gender differences in variables affecting job commitment Among working mean and women" ***The Journal of social psychology***. Vol. 126, 1988, pp87-94.
11. Curry, P. James et al., "on the Causal ordering of job satisfaction and organizational commitment" ***Academy of management Journal***, Vol. 22 1986, No.4, 847-858.
12. Drake, Richard I, & Smith peter J. ***Behavioural Science in Industry***, Maiden head Berkhire England , MC Graw Hill Book Co. (U.K.), 1973.
13. Finely, Robert E. and Lovett, Helen C., (ed). ***The personnel man and his job***, 2 nd. Indian Reprint, Bombay: Taraporovala sons and Co., 1970.
14. Gray, Jerry L. and Stark, Fredrick A. ***Organizational Behaviour***, Charles E. Merrill Starke Publishing co., 3 rd ed., 1974.
15. Hackman, J. Richard & Lawler 111, Edward E. "Employee Reactions to job characteristics" ***journal of Applied psychology***, June 1971, Vol. 55 NO.3 259-286.
16. Hall, Douglas T. & Nigaim, Khalile. "An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting" ***Organizational Behaviour and Humar Performance***, 1968, 3, 12-35.
17. Hall, Douglas T., Benjamin Schneider, and H.T. Nygren, Personal factors in organizational identification, ***Administrative Science Quarterly***, 1970, 15, 176-189.
18. Hall, Douglas T. and Benjamin Schneider."Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type" ***Administrative Science Quarterly***, 1972, 17. 340-350.
19. Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. Personal and role related factors in development of organization commitment. ***Administrative Science Quarterly***, 1972, 18, 555-572.

20. Hrebiniak, Lawrencek G. "Effects of job level and Participation on employee attitudes and perceptions of influence" ***Academy of management Journal***, 1974, 17 649-662.
21. Kantor, Rosatrh M. "Commitment and social organization, as study of commitment: mechanism in utopian community " ***Americium Socio logical Review***, 1968, PP499-517.
22. Kiesler, C.A. (ed). ***The Psychology of commitment: Experiments linking behaviour to belief***. New York: Academic Press, 1971.
23. Koch, J.L. & Steers, R.M. "Job attachment, Satisfaction and turnover among public sector employee" ***Journal of Vocational Behaviour***, 1978, 119-128.
24. Lee, S.M. "An empirical analysis of organizational identification" ***Academy of management Journal***, 1971, 14, 213-226.
25. Morris, J.H. & Koch, J.L. "Impacts of role perceptions on organizational commitment, Job involvement, and psychosomatic illness among three vocational groupings" ***Journal of vocational Behaviour***, 1979, 14, 88-101.
26. Morris, J.H. & Sherman, J.D. "Generalizability of an organizational commitment model". ***Academy of Management Journal***, 1981, 24, 512-526.
27. Mottaz C. "Analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment". ***The Sociological quarter***, Vol. 30 pp 143. 158.
28. Mowday R.; Steers R.; Porter L. "The measurement if organizational commitment" ***Journal of Vocational Behavior***, 1979, Vol. 14 pp224-247.
29. Mowday, R.T.; Porter, L.W. ,and Stere, R.M. ***employee–organizational commitment linkage the psychological at commitment, absenteeism and turn over***. New Work: Academic Press, 1982.
30. Nystrom, P. "Organizational cultures, strategies, and commitments in Health Care Organization, ***Health Care Management Rev.***, 1993, 18(1).
31. O'Reilly & Caldwell, D.F. "The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post decisional justification, ***Administrative Science Quarterly***, 1981, 26, 597-616.
32. Porter, L.w., ***The etiology of organizational commitment: a longitudinal study of initial stages of Employee-organization relationships***. Unpublished manuscript, 1968.
33. Porter, L.W. and R.M. Steers. "organizational work, and personal factors in employee turnover and absenteeism", ***Psychological Bulletin***, 80, 161-176. 1973.
34. Porter, L.W. Crampon, W.J. & Smith, F.W. Organizational commitments and managerial turnover: A longitudinal study. ***Organizational Behaviour and Human Performance***, 1976, 15 87-98.

35. Porter, Lymon W. Richard M. Steers and Richrad T. Mowady, "Organizational commitment, Job Satisfaction and turnover among psychiatric technicians", ***Journal of Applied psychology***, 1974, Vol. 59 No.5, 603-609.
36. Price, J.L. & Mieller, C.W. "A causal model of turnover for nurses", ***Academy of Management Journal***, 1981, 24 543-565.
37. Salancik, G.R. "Commitment and control of organizational behavior and belief". In B. Staw & G. Salancick (eds.), ***New directions in organizational behaviour***, Chicago: St. Clair Press, 1977, 1-54.
38. Schein, Edgar H. "Organizational Socialization and the professional of management" in David A. Kolb et al.,(eds). ***Organizational Psychology: A Book or Reading***, 1-14 En glewood cliffs, New Jersy: Prentice –Hall, 1971.
39. Shamian, J. MC. DcRMoTT, K.; Spence and K.; Hather "Work Employment and organizational commitments" ***Nursing Management***, Vol. 127, NO. 5, May 1996.
40. Sheldon, M.E. "investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization", ***Administrative Science Quarterly***, 1971, 16, 143-150.
41. Sims, H.P. Jr. "Further thoughts on punishment in organizations" ***Academy of management review***, 1980. 5, 133-138.
42. Smith, Donna "Job satisfaction, productivity and organizational commitment: The Result of leadership", ***JONA***. Vol. 25, No.9, 1995.
43. Smith, Donna. "The influence of manger behavior on Nurse's job satisfaction, productivity, and commitment", ***JONA***,Vol. 27, Sep. 1997.
44. Staw, B.M. "Rationalization and justification in organizational life". In B.M. Staw & L.L. Cumings (eds.) ***Research in organizational behaviour***. Greenwhich, conn: JAI Press, 1980, 45-80.
45. Steer R. "Antecedents and outcomes of organizational commitment" ***administrative Science Quarterly*** , 1977, 22.1
46. Stevens, J.M. Beyer, J.M. & Trice, H.M. "Assessing Personal, role and organizational predictors of managerial commitment", ***Academy of Management Journal***, 1978, 21, 380-396.
47. Tett, RP. and Meyer. "Job satisfaction, organization commitment in human service organization", ***Administration Quarterly*** , 1988, 33(1), 61-81
48. Valency, A; Kushnir, T: Aranya, N. "Organizational commitment in a male dominated profession" ***Human Relation***, Vol. 39, No.5, 1996.
49. Wood Wallace et al., "***Organizational behavior***". 2nd. Ed. Australia: John Wailly & sons, 2001.

Organizational Commitment and its Relationship to Personal Characteristics and Desire to Leave Work and Profession

A Field Study on Nurses Working in Riyadh Hospitals, Ministry of Public Health – Saudi Arabia

Talal A. Al-Ahmadi
Director of Research Dept.
Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

Abstract

Success or failure in any organization objectives is mainly due to the subject of organizations labor commitment. Hence this study is meant to investigate and search the organizational commitment and its relationship to personal characteristics and work leave for each and every nurse working in Riyadh hospital, Ministry of Health.

The study results show an average increase in organizational commitment for nurse working in Riyadh hospital, Ministry of Health. There are no differences in organizational commitment due to the marital status and no relationship between marital status and either desire to leave work or desire to leave profession. On the other hand, the study reveals differences in organizational commitment between the different nationalities where the other nationalities score higher organizational commitment than the Saudi nationals and Arab nationals, no relationship between nationalities and desire to leave work, existence of relationship between nationalities and desire to leave profession. Moreover there is positive correlation between the monthly income and organizational commitment and no correlation between the monthly income and either desire to leave work or desire to leave profession

There is an existence of positive correlation between experience and organizational commitment beside no correlation between experience and either desire to leave work or desire to leave profession. Besides what mentioned above the study tells negative correlation between educational level and organizational commitment, negative correlation between education level and desire to leave work, no correlation between education level and desire to leave profession, no correlation between age and organizational commitment at 0.05 level of significance and positive correlation between them at 0.01 level of significance, no correlation between age and either desire to leave work or desire to leave profession, negative correlation between desire to leave work and organizational commitment and finally no negative correlation between desire to leave profession and organizational commitment.This study recommends that for all hospitals to keep efficient continuous work must send workers abroad for further studies to raise their efficiency and possess higher certificates, runs short courses for all its staff members concerning the organizational commitment and courses concerning the effect of organizational commitment on patient satisfaction.

ثقـــافـــة الابتكـــــار
في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن

د. فؤاد نجيب الشيخ *

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى شيوع ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن، كما سعت إلى اختبار العلاقة – إن وجدت – بين توافر ثقافة الابتكار ومدى استخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات التي تواجه هذه المنشآت.

ولجمع البيانات تم تصميم استبانة خاصة لهذا الغرض، كما تم استخدام أسلوب تسجيل الملاحظات والتعليقات الخاصة ببعض أعضاء عينة الدراسة كلما كانت الفرصة متاحة لذلك. وقد بينت النتائج أن عناصر ثقافة الابتكار متوافرة إلى حد ما، ولكنها ليست بتلك القوة، وخاصة بالنسبة لبعض الأبعاد. كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد علاقة بين توافر ثقافة الابتكار واستخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات، وأشارت أيضاً إلى أن أصحاب المنشآت الصغيرة أو القائمين عليها يعوزهم الحماس لإدخال تغييرات واستخدام أساليب تنظيمية من شأنها أن تشيع جوًا من الريادة المؤسسية.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات، كان من ضمنها إجراء عدد من الدراسات حول عدم تبني الأساليب الابتكارية في المؤسسات العربية، ودراسة الهياكل التنظيمية لمعرفة مدى ملاءمتها لبيئة التميز والابتكار ولواقع البيئة العربية، وأيضاً دراسة مقارنة بين الدول العربية لمعرفة الفروق الفردية بينها في مستوى توافر مناخ الابتكار، وأيضاً دراسة تجارب الدول الأخرى لمعرفة مدى ملاءمة الأساليب الابتكارية بها للتطبيق في الدول العربية.

* قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.

مقدمة:

حاز مفهوم الثقافة التنظيمية(Organization Culture) على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، وصدرت العديد من الدراسات التي تعالج هذا الموضوع. وقد ذهب معظم هذه الدراسات إلى القول: إن الثقافة التنظيمية هي أحد أهم العوامل الرئيسة المؤثرة على نجاح وتميز المنظمة، وعلى ظواهر أخرى مختلفة مثل الإنتاجية والرضا الوظيفي (Daft, 2001).

ويشار في العادة إلى مدى توافر الثقافة الملائمة لتشجيع الابتكار في المؤسسة على أنه إحدى الخصائص الرئيسة للمؤسسة المتميزة. ولعل أحد الأمثلة على ذلك ما تشير إليه الدراسة الشهيرة التي أجريت من قبل بيترز ووترمان(Peters and Waterman,1981) ونشرت في كتابهما واسع الانتشار بعنوان "البحث عن التميز" والتي ركزت على أكثر الشركات الأمريكية فاعلية وتميزًا، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أحد أهم أسرار نجاح مثل هذه الشركات وتفوقها على غيرها من الشركات هو الثقافة السائدة في هذه المؤسسات والتي تتميز بإشاعة الثقـــة وروح التعـــاون وتمكين الموظفين. ويلتقي مع هذا الرأي أيضًا نوناكا (Nonaka,1991) في الكتاب ذائع الصيت "الشركة المولدة للمعرفة" (Knowledge-Creating Company) الذي يؤكد على أن الابتكار هو أحد العناصر الرئيسة لنجاح المؤسسة.

إن من المتوقع أن يتعاظم الاهتمام بالابتكار خلال السنوات القادمة أكثر من أي وقت مضى. وربما يعود ذلك إلى مجموعة من العوامل التي يأتي في مقدمتها: التغير المذهل في التكنولوجيا، والتغير السريع في أذواق المستهلكين، والزيادة الهائلة في حجم المعرفة. كل هذه العوامل وأخرى غيرها تضع الكثير من الضغوط على المنشأة لتكون أكثر تميزًا وأكثر سعيًا لتحقيق المزية التنافسية فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق.

والرغم أن المزية التنافسية قد تنتج عن عوامل مختلفة مثل الحجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن الابتكار أصبح – بشكل متزايد ولأعداد أكبر من الشركات – أهم مصادر المزية التنافسية هذه الأيام. كما تشير الدراسات إلى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الحصة السوقية وربحية المؤسسة والابتكار (Tidd, Bessant and Pavitt, 1997). ولتحقيق هذا الهدف لا بد من وجود الثقافة التنظيمية التي تساعد وتأخذ بيد المؤسسة نحو التميز والابتكار. وذلك يرتبط بالغرض الرئيس للدراسة الحالية حيث تهدف إلى الربط بين مدى توافر الثقافة المناسبة للابتكار في منظمات الأعمال الصغيرة من وجهة نظر المديرين / القائمين على هذه المنظمات، واستخدامهم للأساليب الابتكارية في العمل وحل المشكلات التي تواجهها مؤسساتهم.

لقد نالت العلاقة بين كل من مفهومي الابتكار والإبداع والثقافة التنظيمية الكثير من الاهتمام في السنوات الماضية. ولعل من المفيد هنا استعراض بعض الدراسات التي تتمحور حول هذا الموضوع ولكن قبل ذلك دعنا نلقِ الضوء على المصطلحين، ثم نقم بإظهار الفرق بينهما، وكذلك التمييز بين المناخ والثقافة التنظيمية.

الابتكار أم الإبداع، والمناخ أم الثقافة؟

يستخدم عامة الناس وبعض الباحثين مصطلحي الابتكار والإبداع للدلالة على نفس المعنى (أيوب، 2000)، إلا أن بعض الكتاب والمتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين. فالابتكار (Creativity) يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة أما الإبداع (Innovation) فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها الشركة لزبائنها أو المتعاملين معها. يوضح ستام (Stamm, 2003) العلاقة بين الابتكار والإبداع من خلال المعادلة التالية: الإبداع = الابتكار + تقديم السلعة أو الخدمة للسوق. وبناءً على ذلك يمكن القول: إن هناك حاجة لوجود أشخاص مبتكرين لديهم القدرة على اكتشاف هذه الأفكار. ولكن وجود مثل هؤلاء الأشخاص لا يكفي وحده، فلا بد من وجود جهات أو مؤسسات تتبنى هذه الأفكار وتحويلها إلى سلعة/خدمة مفيدة لجهة معينة؛

حيث أن الرأي السائد هو أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توافرت الظروف المناسبة لذلك.

كما أن التفكير الإبتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه وتوفير المهارة الكافية لتحقيق هذا الهدف (الحيزان، 2002). وبناءً على هذا التفريق يمكن القول: إن الابتكار يسبق الإبداع. ولعل هذا المفهوم يلتقي كثيرًا مع ما تشير إليه أمابيل (Amabile، 1998) حيث ترى أن الكثير من الناس يربط الابتكار بأصالة الفكرة (Originality).

ليس من الضروري أن يتم تحويل كل فكرة مبتكرة إلى سلعة أو خدمة. فبعض الأفكار قد تبقى أفكارًا بدون أن تتحول، وهنا يأتي دور المؤسسة وإدارتها والجهات ذات الاهتمام بهذه الظاهرة؛ لذا فإن خلق وتشجيع مناخ الإبداع وتوفير البيئة الملائمة لا يقل أهمية عن إيجاد الأفكار الجديدة نفسها. وسوف يلقي الجزء التالي من الدراسة الضوء على الدراسات التي تتناول هذا الدور والممارسات التي توصي بها عادة إدارة المؤسسة لضمان تحقيق مثل هذا الهدف. وبسبب الخلط بين الابتكار والإبداع كما أسلفنا ووجود علاقة قوية بينهما فمن الصعب أن نفصل بين الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين.

كما تجب الإشارة إلى أن مصطلحي المناخ والثقافة سيستخدمان في هذا البحث بشكل مترادف. وعلى الرغم من أن بعض الكتاب يعتبرون أن المناخ يختلف عن الثقافة من حيث إن الأول يتعلق بالجوانب السطحية البارزة أو بجوانب البيئة الاجتماعية المدركة من قبل أفراد المؤسسة، بينما يتعلق الثاني بالجوانب التحتية الهيكلية ذات العلاقة بالقيم والمعتقدات والافتراضات التي يعتنقها أو يتبناها الفرد- فإن هناك الكثير من التداخل بينهما. يعبر دينيسون (Denison,1996) عن هذا التداخل بالقول: إنه ليس واضحًا ما إذا كان مفهوما الثقافة والمناخ يمثلان ظاهرتين مختلفتين أو متعلقتين ببعضهما البعض .... وفي الحقيقة أن الاختلاف بينهما هو مسألة اختلاف في وجهات النظر أكثر من كونه اختلافاً جوهريًا (ص 23). كما يدلل "دينيسون" على هذا التداخل بالإشارة إلى أن مفهوم المخاطرة مثلاً ينظر إليه من قبل كتاب نظرية المنظمة على أنه أحد أبعاد الثقافة التنظيمية، بينما يستخدمه كتاب آخرون كأحد أبعاد المناخ التنظيمي.

الدراسات السابقة:

يؤكد ماكللاند (McClelland, 1987) على أن العامل الرئيس لتنمية أي بلد ليس المال أو التكنولوجيا وإنما ذوو الأفكار الريادية والمبتكرة. وفي السياق نفسه يؤكد ماسلو (Maslow, 1968) على أن أهم محرك للنمو الاقتصادي هو توافر الرياديين وأصحاب الأفكار الابتكارية المتميزة. حيث يرى أن أهم شيء يمكن القيام به للأخذ بيد مجتمع غير متقدم ليس هو توافر 100 اقتصادي أو مهندس أو سياسي متميز وإنما 100 مبادر وصاحب أفكار ريادية خلاقة. ويربط كار وكوغر (1995) بين توافر الابتكار وتحقيق مزية تنافسية للمؤسسة، وتفوقها على المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع.

وفي دراسة بورتر (Porter, 1980) الشهيرة "الميزة التنافسية للأمم" والتي استندت على دراسة الظروف المختلفة في أكثر من 100 دولة سعى إلى الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي يجعل دولة ما متفوقة على غيرها من الدول في مجال معين أو صناعة معينة؟ وفي محاولة منه لتقديم الإجابة عن هذا السؤال يشير إلى عدد من الأسباب يأتي في مقدمتها الظروف العامة السائدة أو البيئة السائدة في البلد الذي يتم فيه صناعة تلك السلعة. فعلى سبيل المثال يعتبر بورتر الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السائدة في فنلندا مسئولة بشكل كبير عن التميز والتقدم اللذين حققتهما في صناعة التليفونات الخلوية. أما تميز اليابان في صناعة الإلكترونيات فيعود أيضًا إلى الظروف السائدة في اليابان التي تفسر هذا التميز؛ فاليابانيون لهم ذوق رفيع ومعرفة دقيقة بالسلع الإلكترونية مثل كاميرات التصوير. ولذلك فإننا نجد أجود الكاميرات تصنع في اليابان.

ميزت دراسة لـــ جاكولين وكوبيرغ وكريستين (Jacqueline, Koberg and Christine, 1991) بين أنواع الثقافات السائدة في شركات المحاسبة في الولايات المتحدة ومدى الابتكار لدى العاملين في هذه الشركات، وتوصلت إلى أن ثقافة الإبداع يجب أن تتضمن وجود عدد من الصفات التي تخلق الجو الملائم للمبادرة والدافعية والابتكار واستمالة الموظفين، وذلك على عكس الثقافة البيروقراطية التي تركز على الرسمية والهيراركية والرقابة.

وركز أحمد(1998) في دراسته التي أجريت على الشركات البريطانية على التعرف على خصائص الشركات الأكثر إبداعًا وتوصل إلى أن أهم هذه الصفات هي:

1. وجود فلسفة ورسالة واضحة للمؤسسة تتضمن التأكيد على الإبداع والنظر للإبداع كإحدى الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة.
2. الاهتمام بالعنصر البشري والبحث المستمر عن المتميزين منهم وتطوير قدراتهم وتوفير المناخ والثقافة المناسبة للإبداع.
3. التفاعل وتكامل الجهود بين الوظائف المختلفة في المؤسسة.
4. توافر أقسام ووحدات للإبداع، وتوفير فرص المخاطرة لهذه الأقسام، وكذلك وجود القدر الكافي من الحرية.
5. وجود قنوات مفتوحة للاتصال مع المستويات الإدارية العليا في المؤسسة.
6. تشجيع التجربة وتبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع الاختبار.
7. الاهتمام بالبيئة الخارجية والداخلية والتفاعل المستمر مع الزبائن.
8. التخطيط طويل الأجل مع التركيز على سياسات الاستقطاب ونظام المكافآت.
9. التركيز على تصميم العمل بالشكل المناسب.
10. قبول الفشل والأخذ بمبدأ الثواب والعقاب.

وفي دراسة مقارنة أجراها بومر وجلجاس (Boomer and Jalajas, 2002) على مناخ الابتكار والإبداع في منشآت الأعمال الأمريكية والكندية الصغيرة والمتوسطة، تبين أن مناخ الابتكار لا يختلف في الدولتين المذكورتين. كما أشارت الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة على الإبداع بالنسبة لكلتا العينيتين هي وجود عمل يتسم بالتحدي وتوافر الدعم من قبل المؤسسة. ولذلك فإن الإبداع في هاتين الدولتين قد يعود إلى عوامل أخرى مثل هيكل الصناعة والمنافسة ودرجة الإبداع في الدولتين وفي المنشآت الكبيرة العاملة في هاتين الدولتين.

وقام أندريوبولس (Andriopoulos, 2001) بمراجعة مكثفة للعوامل التي تؤثر على الابتكار والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في إدارة الإبداع على مستوى الشركة وتوصل إلى أن هذه العوامل يمكن أن تصنف إلى خمسة عوامل رئيسة وهي: المناخ

التنظيمي، ونمط القيادة، والثقافة المؤسسية، والموارد والمهارات، وهيكل ونظم المؤسسة المختلفة.

أكد رووردا (Roorda, 2001) في دراسته على ضرورة التركيز على ثلاثة أمور أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، وهي: التحسن المستمر في السلع المنتجة، والإبداع في إنتاج هذه السلع، وزيادة كفاءة النظم المختلفة. ويؤكد على أهمية زيادة الكفاءة والإبداع خلال السنوات الأربعين القادمة أربعين ضعفًا للإبقاء على مستوى التنمية، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار النمو السكاني والنمو في الاقتصاد العالمي.

أما في العالم العربي فهناك عدد من الدراسات التي أجريت على هذا الموضوع نستعرض بعضها. فقد قام الدهان ومخامرة (1988) بدراسة العوامل المؤثرة على الإبداع في الشركات المساهمة الأردنية وبيّنا أن أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي هو القيادة المتصفة بالفكر المتجدد والمشجعة للإبداع والتنافس بين الموظفين، أما العوامل التي تؤثر سلبًا فهي: التنظيم الإداري غير المرن، وعدم تشجيع ومكافأة المبدعين.

وركز العوامله (1994) على الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية الأردنية، وحاول قياس العلاقة بين الإبداع وعدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية، وتوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين الإبداع الإداري وكل من العمر والمستوى التنظيمي ومدة الخدمة، وعلاقة إيجابية بين الأبدان والمستوى التعليمي. كما أشار العوامله إلى أن أهم معوقات الإبداع تتمثل في عدم، وجود المناخ التنظيمي المناسب؛ لذلك دعا إلى إحداث التغييرات في المناخ التنظيمي مع التركيز بشكل رئيس على تغيير نمط القيادة ونظام الجدارة والحوافز وتوفير الأمن الوظيفي.

وفي دراسة هيجان (1999) على المنظمات السعودية، والتي هدفت إلى التعرف على معوقات الإبداع في المملكة العربية السعودية أشار إلى أن ثقافة المنظمات السعودية لا تزال قاصرة عن توفير المناخ المناسب وعدم وجود الحوافز الكافية لدعم وتعزيز الإبداع، فهذه المنظمات افتقرت إلى وجود رؤيا واضحة لأهدافها المستقبلية على الرغم من توافر الدوافع الداخلية المحركة للإبداع والتفكير الابتكاري لدى الأفراد. كما أشارت

الدراسة إلى غياب جو الحرية في طرح الأفكار وبالتالي خوف وتردد الموظفين من الفشل تحسبًا من الانتقاد الذي قد يوجه إليهم نتيجة استخدام طرائق وأساليب غير تقليدية في العمل.

وأشار بكار (2002) في دراسته حول العلاقة بين الإبداع والمنظمات المتعلمة في الأردن التي حددها بخمسة عناصر أو ركائز (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات والتقييم والمراجعة) إلى أن المنظمة المتعلمة أكثر ميلاً للإبداع من غيرها من المنظمات. كما توصل إلى أن هناك علاقة بين الخبرة والإبداع، ولكن انتفت هذه العلاقة بين كل من متغير العمر والخبرة في العمل والإبداع.

ودراسة أيوب (2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، وحاولت معرفة مدى تأثير مناخ العمل السائد في المنظمة على الابتكار، والأسلوب الذي يتبعه المدير في حل المشكلات، وتوصلت إلى أن علاقة التفاهم والتعاون بين المدير والمرءوس من العوامل التي تؤثر إيجابًا على الابتكار بينما يؤثر أسلوب المدير التقليدي سلبًا.

وفي دراسة الشيخ وسليمان (2003) حول استخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات واتخاذ القرارات في منشآت الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة، تبين أن المدير في الإمارات يتبع النمط التقليدي في حل المشكلات ولا يميل إلى استخدام الأساليب الابتكارية. كما أشارت الدراسة إلى أن معرفة المدير الإماراتي بالأساليب الابتكارية قليلة وفي بعض الأحيان لم يسمع عنها على الإطلاق.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نستطيع أن نستنتج أن هناك عددًا لا بأس به من الدراسات التي تناولت موضوع الابتكار والإبداع والعوامل المؤثرة عليهما، كما يمكن أن نرصد الملاحظات التالية.

1. تكاد تجمع معظم الدراسات على الدور المحوري الذي تلعبه ثقافة ومناخ المؤسسة من حيث تأثيرهما على الإبداع والابتكار. فجميع هذه الدراسات تشدد على ضرورة توافر الثقة والمرونة والانفتاح والبعد عن الرسمية والرقابة والتسلسل الهرمي.

2. تختلف الدراسات حول مدى الارتباط بين العوامل الشخصية والإبداع والابتكار. بل إننا نجد أحيانًا أن نتائجها متناقضة، ففي بعض الأحيان تشير بعضها إلى وجود علاقة إيجابية بين عامل السن مثلاً والإبداع، وفي أحيان أخرى نجد أن دراسات أخرى تنفيها. وينطبق ذلك على العوامل الشخصية الأخرى مثل التعليم والجنس والخلفية العرقية... وغيرها من العوامل.

3. تشير معظم الدراسات إلى غياب ثقافة الابتكار في المؤسسات العربية وعدم توافر الجو المناسب الذي من شأنه أن يعزز هذه الظاهرة. وقد لا نبالغ إذا قلنا أن الغالبية الساحقة من الدراسات ذات العلاقة تكاد تتفق على أن إحدى أهم المشكلات هي عدم توافر الجو المناسب للابتكار في المؤسسات العربية حتى نكاد نرى أن أول توصيات مثل هذه الدراسات هي الدعوة إلى خلق البيئة المناسبة والداعمة، وتوفير القدر الأكبر من المشاركة، وإتاحة الفرصة للعاملين لتبني طرائق عمل غير تقليدية.

4. ولكن السؤال الذي يستحق أن يثار هنا هو: هل يمكن القول: إنه لو توافرت الظروف الملائمة سنجد ميلاً أكثر إلى استخدام الأساليب الابتكارية في العمل؟ هذا هو أحد الأهداف التي تسعى لها الدراسة الحالية كما سنرى لاحقًا.

مشكلة الدراسة:

1. بناءً على ما تقدم يمكن استنتاج أن هناك ضرورة قصوى لدراسة الابتكار في سياق المنشآت الصغيرة وذلك لعدد من الأسباب التي من شأنها أن تسلط الضوء على مشكلة الدراسة، وتساعد في الإجابة عن السؤال: لماذا دراسة الابتكار في المنشآت الصغيرة بالذات؟

2. من المتوقع أن تواجه المنشآت بشكل عام والصغيرة منها بشكل خاص درجة متزايدة من التحديات خلال السنوات القادمة، وذلك على ضوء التغيرات التي ستحصل في بيئة الأعمال والتي من شأنها أن تؤثر بشكل أكبر على المنشآت الصغيرة وذلك لكون

هذه المنشآت ستواجه درجة أعلى من المنافسة، ليس فقط من الشركات الكبيرة على مستوى الأردن، بل من بعض الشركات العالمية الكبيرة والعريقة في مجالاتها.

3. تعتبر مواضيع المنشآت الصغيرة، والريادة، والتميز، والابتكار كطريقة للتميز موضوعات متداخلة حيث يطرقها الباحثون من هذا المدخل. فهل المنشآت الصغيرة في الأردن توافر المناخ لهذه الريادة؟

4. على الرغم من توافر كم لا بأس به من الدراسات إلا أن نتائج هذه الدراسات فيها الكثير من التناقض وربما الاختلاف.

5. لا يكاد المرء يقرأ بحثاً عن الابتكار في العالم العربي وعن الثقافة التنظيمية السائدة إلا ويجد تعميمًا يؤكد على غياب ثقافة الابتكار في المؤسسات العربية وعلى اعتبار هذا الغياب مسئولاً عن كثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات العربية.

وعلى ضوء هذه الملاحظات يؤمل من هذا البحث أن يسد فجوة في الأدب الإداري في العالم العربي بشكل عام وفي الأردن بشكل خاص.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل تتوافر الثقافة المناسبة للابتكار في ممنشآت الأعمال الصغيرة في الأردن من وجهة نظر القائمين على هذه المنشآت؟

2- هل هناك ارتباط بين توافر ثقافة الابتكار وكل من الخصائص التنظيمية للمنشأة والشخصية للعاملين؟

3- ما مدى معرفة المبحوثين بالأساليب الابتكارية؟

4- هل هناك علاقة بين توافر ثقافة الابتكار واستخدام الأساليب الابتكارية لحل المشكلات؟

5- ما مدى توفير الأساليب والتغييرات التنظيمية اللازمة لاستمالة جو الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن؟

منهجية الدراسة:

لم تقم الدراسة بصياغة فروض بقصد فحصها لاحقاً وإنما اكتفت باستخدام أسئلة للبحث حتى يتم التوصل إلى الإجابة عنها وهي طريقة مقبولة لدى الباحثين ويقرها كتاب المنهجية على الرغم من أن البعض يرى ضرورة صياغة فروض بشكل علمي دقيق. ولكن الباحث يرتئي أن هذا الموضوع جدلي. فبعض علماء المنهجية لا يقرون استخدام الفروض بل يعتبرون أن صياغة أهداف الدراسة على شكل أسئلة يؤدي إلى الغرض، بل هو أفضل لمثل هذا النوع من الدراسات.

وعلى ضوء أهداف البحث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات وفحص وقياس المتغيرات المختلفة. وقد اعتمدت هذه الأداة على بعض الدراسات السابقة – بشكل رئيس دراسة الشيخ وسليمان (2003)– حول مدى استخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات في دولة الإمارات العربية المتحدة. أضف إلى ذلك أن الباحث استطاع أن يسجل بعض الملاحظات والتعليقات من قبل المبحوثين كلما سنحت الفرصة لذلك، وهو ما من شأنه أن يوفر مزيدًا من التفاصيل ويسلط الضوء بشكل أفضل على بعض جوانب الدراسة. وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها فقد تم قياس مدى توافر ثقافة الابتكار بناءً على مدى وجود ثمانية أبعاد على مقياس من خمس درجات وذلك من وجهة نظر المبحوثين كما هو مبين في جدول (2). علمًا بأن هذه الأبعاد صيغت بطريقة تتواءم مع أهداف الدراسة ومع البيئة الأردنية وذلك على ضوء الدراسة الأولية (Pilot study) التي أجريت على خمسة مديرين عاملين في القطاع الصناعي لم تشملهم عينة الدراسة.

وقد استخدمت عدد السنوات التي مرت على تأسيس المنشأة كتعريف إجرائي للعمر. أما الحجم فقد قيس بعدد الموظفين الذي يعتبر أكثر مؤشرات الحجم استخدامًا (Daft, 2001). وبالنسبة للخصائص الشخصية لعينة الدراسة فقد قيست الخبرة بعدد سنوات الخبرة وقيس مستوى التعليم بعدد سنوات الدراسة الرسمية.

ولقياس مدى المعرفة بالأساليب الابتكارية، صنف الباحث مستويات المعرفة إلى خمسة مستويات تتراوح بين المعرفة الكبيرة بالأسلوب الابتكاري وعدم السماع به على

الإطلاق (جدول 4). وقد استخدم هذا الأسلوب على دراسة سابقة كما أشرنا إلى ذلك مسبقاً. أما الأساليب الابتكارية لحل المشكلات فقد قام الباحث بحصر ثمانية أساليب رئيسة تطرقت لها الكثير من الدراسات في هذا المجال (McFadzean, Somersall, and Coker, 1998) مثل أسلوب العصف الذهني والجماعة الاسمية ولعب الأدوار وغيرها وتركت الفرصة متاحة لذكر أي أسلوب آخر لم يتم حصره في الاستبانة (جدول 4).

وفيما يتعلق بالترتيبات التنظيمية المستخدمة لتشجيع الابتكار، فقد تم حصر عدد من الأساليب المعروفة في مجال الأدب الإداري (Stinger, 2000; Daft,2001) والتي تعتبر من الوسائل التي تخلق بيئة مناسبة أو داعمة للابتكار، وطلب من عينة الدراسة بيان ما إذا كانت هذه الأساليب تستخدم أم لا في منشآتهم، كما سيتضح من جدول 6. وترك المجال للإشارة إلى مدى استخدام أساليب أخرى غير تلك التي ذكرت في الاستبانة.

تقوم هذه المنهجية على الافتراض (premise) الرئيس التالي: إذا كان مناخ الابتكار متوافرًا في مؤسسة ما، فإن من المنطقي أن يتم استخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات في هذه المؤسسة ما دامت لا توجد موانع تتعلق بتوافر مثل هذا المناخ. كما يتفق الكثير من الباحثين على أن تشجيع المنظمات وإداراتها على استخدام هذه الأساليب هو إحدى الوسائل المهمة التي من شأنها أن تحفز على الابتكار وتساعد المؤسسة على تطوير سلع وخدمات وإجراءات ابتكارية (McFadzean, 2000). ويذهب بعض الكتاب إلى القول بأن نقطة البداية الصحيحة للابتكار هي استخدام هذه الأساليب حيث سيتم النظر للمشكلات على أنها فرص للتحسين المستمر ولتقديم الجديد والمبتكر (Tomas, 1999).

ولعل أحد الأسباب التي دفعت الباحث لاستخدام هذه المنهجية هو ميل الكثير من الناس في هذه المنطقة من العالم إلى تعليق سبب عدم توافر الابتكار على مشجب عدم توافر مثل هذا المناخ. حيث إن مثل هذا التبرير من شأنه أن يزيل الحرج الذي قد يقع فيه الشخص أو المدير عند عدم استخدام الأساليب الابتكارية مع مرءوسيه. وبمعنى آخر فإن الحديث عن شيء ما مثالي سهل، ولكن تطبيقه ليس بتلك السهولة التي يتصورها البعض. حيث إن

الباحث يرى أن الإنسان في المنطقة العربية مصاب بنوع من الثنائية أو ربما الانفصام؛ فهو يتحدث كثيرًا عن المثاليات ولكن تعوزه الممارسة الحقيقة والتطبيق عندما يجد الجد.

عينة الدراسة:

تركز هذه الدراسة كما أسلفنا على المنشآت الصناعية الصغيرة العاملة في الأردن. وعلى الرغم من وجود عدد لا بأس به من المنشآت الصغيرة العاملة في الأُردن، إلا أنه - حسب علم الباحث - لا يوجد حصر شامل لكل هذه المنشآت يمكن الاعتماد عليه واعتباره إطارًا للعينة (Sampling frame) من أجل اختيار عينة عشوائية أو غيرها من العينات الاحتمالية. لذلك لجأ الباحث إلى الاتصال مع المنشآت الصغيرة في أكبر تجمعين صناعيين، هما مدينة الحسن الصناعية ومدينة سحاب الصناعية، كما قام بزيارة منشآت صناعية خارج المدينتين في كل من مناطق عمان وإربد والزرقاء، وهي المناطق التي تتركز بها معظم المنشآت الصناعية في المملكة.

استطاع الباحث أن يتصل بـــ 250 منشأة صناعية صغيرة. وقد عُرِّفت المنشأة الصناعية الصغيرة على أنها تلك التي لا يتجاوز عدد العاملين فيها 50 عاملاً. وبعد عدد من الزيارات لمواقع المنشآت الصناعية استطاع الباحث أن يحصل على ردود من 134 منشأة. وبذلك فإن التحليل تم على هذا العدد من المنشآت الصغيرة. ولكن مع الأسف لم نحصل على بيانات حول تصنيف هذه المنشآت على القطاعات الصناعية المختلفة. وقد كانت وحدة المعاينة (Sampling unit) هي القائم على المنشأة والذي كان المالك أحياناً أو مدير هذه المنشأة.

ويتضح من الجدول أن الدراسة اقتصرت على المنشآت الصغيرة في قطاع الصناعة فقط من أصل أربعة قطاعات حسب تصنيف سوق عمان المالي (سوق عمان المالي، 2002). وذلك يعني أنه تم استثناء قطاعين من الدراسة وهما البنوك والتأمين بسبب أن هذه المؤسسات ليست صغيرة الحجم إذا تم قياسها بعدد العاملين أو برأس المال. أما المؤسسات الخدمية فقد استثنيت لأنها متباينة في نوعها مما قد لا يعطي نتائج دقيقة، أضف إلى ذلك أن نسبة لا بأس بها من هذه المنشآت كبيرة الحجم.

جدول 1

توزيع مفردات العينـــة

القطاع	المنشآت التي تم الاتصال بها	حجم العينة
الصناعي	250	134
المجموع	250	134

النتائج:

يبين جدول (2) أن ثقافة الابتكار متوافرة بدرجة متوسطة (وتعني 3 نقاط من 5 على مقياس ليكرت الخماسي) وفي بعض الأحيان أعلى من المتوسط قليلاً. حيث أن الوسط الحسابي لمعظم أبعاد الثقافة تجاوز 3 نقاط. نلاحظ أيضًا أن بعض الأبعاد أكثر توافرًا من غيرها كما تراها عينة الدراسة. فعلى سبيل المثال يبين البعد الأول أن المناخ السائد هو تشجيع الموظفين على تقديم مقترحاتهم والاستماع إليها. ولكن في المقابل نجد أن الجهد المبذول من قبل منظمات الأعمال الصغيرة لتوفير فرص كافية للتدريب على الأساليب الابتكارية ليس كافيًا حيث إن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 2,6 فقط وذلك يعتبر منخفضًا بالنسبة لغيره من الأبعاد.

خلاصة القول أن هناك إقرار بأن المناخ والثقافة التنظيمية السائدة يشجعان على الابتكار من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة متوسطة وليست كبيرة. وربما تتضح النتيجة بشكل أفضل لو نظرنا إلى المتوسط العام لهذه الأبعاد وهو 3.01 ، كما يمكن أن تتعزز النتيجة بشكل أكبر لو ضربنا المتوسط العام وهو 3.01 في عدد الأبعاد وهي ثمانية أبعاد لحصلنا على الرقم 24.08 من أصل 40 الذي يمثل النهاية العظمى الممكنة.

وللتعرف على مدى الارتباط بين التوجهات نحو توافر ثقافة الابتكار وكل من خصائص المنظمة وخصائص العينة، تم استخراج معاملات سبيرمان للارتباط بين هذه المتغيرات. (جدول 3 يلخص هذه النتائج). يتضح من الجدول أن عمر المؤسسة مقاسًا بعدد السنين يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع توافر ثقافة الابتكار بالنسبة لكل الأبعاد ما عدا البعد الأول والثامن. كما أن هناك ارتباطًا موجبًا وذا دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة والبعد الرابع فقط. أما ما يتعلق بالصفات الشخصية فإن الجدول يبين أن

هناك علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم وخمسة أبعاد من بين الأبعاد الثمانية، أما عمر المستجيب فلا توجد بينه علاقة وبين أي من الأبعاد الثمانية. ويمكن تلخيص هذه النتائج بالقول: إن عمر المؤسسة يرتبط إيجابًا بتوافر ثقافة الابتكار مما قد يشير إلى وجود بوادر لترسخ هذه الثقافة مع زيادة عمر المؤسسة، بينما يرتبط مستوى التعليم سلبًا مع توافر هذه الثقافة، وذلك يعني أن ذوي التعليم العالي من عينة الدراسة غير راضين عن الثقافة السائدة، بل يشعرون بأن ثقافة الابتكار غير متوافرة في مؤسساتهم، وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات السابقة (عوامله، 1994). وربما يعزى السبب لحقيقة أن المتعلمين قد يكونون أكثر حماسًا ورغبة لوجود مناخ يتسم بالابتكار وإطلاق العنان لطاقاتهم. أما ذوو التعليم المتدني خاصة أولئك الذين تعودوا على أساليب معينة فقد تنقصهم الرغبة والحماس والاندفاع. ولعل تعليق أحد المبحوثين يدلل على صحة هذا التفسير حيث قال: "إن الشباب المتعلم يتسم بالحماس والرغبة الشديدة في التجديد ولكن سيجدون أنفسهم مضطرين للرضوخ للواقع وروتين العمل اليومي مع مرور الزمن".

جدول 2

مدى توافر ثقافة الابتكار

م	البعد	الوسط الحسابي*
1	أتقبل اقتراحات المرءوسين وأهتم بها	3.3
2	أشجع المرءوسين على تطبيق أساليب جديدة في أعمالهم	2.7
3	تتوافر في هذه المؤسسة فرص كافية للتدريب على حل المشكلات الابتكارية	2.6
4	تقدم المنظمة الدعم الكافي للموظفين لاستخدام أساليب ابتكارية	3.0
5	أطلب من المرءوسين الالتزام التام بالإجراءات والقواعد الموضوعة للقيام بالعمل.	3.1
6	جمود الهيكل التنظيمي في هذه المنظمة يضع العراقيل لإدخال تغييرات جديدة في العمل.	3.1
7	تقدم هذه المؤسسة المكافآت للموظفين الذين يقترحون أفكارًا ابتكارية في العمل.	3.1
8	لا تبذل هذه المنظمة جهودًا كافية لتشجيع العاملين على تجربة أساليب جديدة في العمل.	3.2
	المتوسط العام لثقافة الابتكار	3.01

* ارتفاع الوسط الحسابي يشير إلى توافر ثقافة الابتكار بشكل أكبر.

جدول 3

الارتباط بين كل من خصائص المنظمة والموظفين وتوافر ثقافة الابتكار

البعد	عمر المؤسسة	حجم المؤسسة	عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة	عدد سنوات الخبرة الكلية	مستوى التعليم	العمر
1	0.202	0.257	0.341	0.123	0.101	0.205
2	*0.351	0.102	0.291	0.224	− 0.182	0.223
3	*0.248	0.131	0.251	0.210	*− 0.272	0.245
4	*0.361	*0.259	*0.351	0.271	*− 0.252	0.212
5	*0.361	0.298	0.264	0.226	*− 0.234	0.129
6	*0.221	0.222	0.111	0.287	*0.378	0.121
7	*0.339	0.203	0.098	0.119	*0.278	0.113
8	0.097	0.063	0.121	0.338	0.009	0.112

* علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى = 5 % أو أقل.

ما مدى معرفة المبحوثين بالأساليب الابتكارية ؟ هذا ما تحاول النتائج المتضمنة في جدول (4) الإجابة عنه، حيث يبين الجدول أن مستويات المعرفة تم تصنيفها إلى خمسة مستويات تتراوح بين عدم السماع عن الأسلوب إلى المعرفة الكبيرة به. ويتضح من الجدول أن مستوى المعرفة بالأساليب الابتكارية متدنٍ. فأسلوب العصف الفكري أو الذهني معروف بشكل كبير لدى 9 منشآت (7 %) فقط من العينة، بينما هو معروف بدرجة متوسطة لدى 11 منشأة (8 %) من العينة، وبدرجة قليلة لدى 7 منشآت (5 %). وفي المقابل نرى أن 60 % من العينة (80 منشأة) لم تسمع عن هذا الأسلوب على الإطلاق. أما أسلوب الجماعة الاسمية فهو معروف بشكل كبير من قبل 5 منشآت (4 %) فقط، وبدرجة متوسطة من قبل 8 منشآت (6 %) وبدرجة قليلة من قبل 9 منشآت (7 %)، ولكن لم يسمع عنه من قبل 94 منشأة (70 %). كما يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لم تسمع على الإطلاق بمختلف الأساليب مجتمعة. يتضح ذلك بشكل جلي لو نظرنا إلى النتائج المتعلقة بالعصف الذهني الذي يعتبر من أقدم هذه الأساليب حيث إن 60 % من العينة لم تسمع عنه على الإطلاق. وينطبق ذلك أيضًا على أسلوب لعب الأدوار والجماعة الاسمية اللذين يعتبران أيضًا من الأساليب القديمة إذا ما

قورنـــا بغيرهمـــا من الأساليب، حيث إنهما غير معروفين على الإطلاق لدى 65 %، و70 % من العينة على التوالي.

قد يكون من المقبول والمتوقع ألا يعرف أفراد العينة بعض الأساليب أو يسمع عنها، ولكن أن يكون الأمر كذلك بالنسبة لكل هذه الأساليب، فإن هذا يعد نتيجة تستحق التوقف عندها ومعرفة أسبابها. فربما يكون مدى توافر البرامج التدريبية حول مثل هذه الأساليب وأهمية وكيفية استخدامها وتطبيقها في سياق العمل هو أحد العوامل المسئولة عن ذلك. كما يمكن أن يعود السبب إلى المناهج الدراسية والكتب المقررة في الجامعات والمؤسسات التعليمية التي تتخرج فيها عينة الدراسة والتي قد لا تعطي درجة كافية من الاهتمام لموضوع الابتكار وأساليبه. على أي حال يصعب الجزم بهذه الأسباب بدون القيام بدراسة علمية تتناول الموضوع بشكل صحيح وتقف عند مسببات هذه الظاهرة.

ولمقارنة النتائج المبينة في الجدول (4) والتي تخص الأردن مع دراسة سابقة حول نفس الموضوع على عينة من مديري المنظمات العاملة في الإمارات العربية المتحدة، تم الرجوع إلى النتائج الخاصة بدراسة الإمارات وإضافتها إلى نفس الجدول لتسهيل عملية المقارنة. ولكن علينا أن نعقد هذه المقارنة مع الأخذ بعين الاعتبار أن العينة الإماراتية ليست مشابهة تمامًا للعينة الأردنية، لذلك علينا أن نفسر النتائج بقدر كبير من الحرص. ويتضح من الجدول أن مستوى المعرفة في العينة الإماراتية أكثر منها في العينة الأردنية بالنسبة لمعظم الأساليب الابتكارية. وقد يعزى ذلك إلى حقيقة أن المنشآت الإماراتية أكثر تنوعًا من حيث القوى البشرية العاملة فيها حيث نجد في الغالبية العظمى من المؤسسات الإماراتية عددًا كبيرًا من الجنسيات المختلفة في العالم، فليس من الغريب أن بعض المنشآت يوجد بها 25 جنسية مختلفة مثلاً أو ربما أكثر بكثير وذلك يعني إمكانية التعرف على أساليب إدارية مختلفة وطرق إدارية متنوعة. كما يجب أن لا نغفل أن العينة الإماراتية لم تكن مقصورة فقط على المنشآت الصغيرة بل اشتملت أيضًا على منشآت كبيرة مما قد يفسر الفارق في مستوى المعرفة بالأساليب الابتكارية والذي قد يميل أكثر للمنشآت كبيرة الحجم بسبب إمكاناتها وقدراتها المالية.

جدول 4

مدى المعرفة بالأساليب الابتكارية

الأسلوب	لم أسمع به				سمعت بهذا الأسلوب				معرفة قليلة				معرفة متوسطة				معرفة كبيرة			
	الأردن		الإمارات		الأردن		الإمارات		الأردن		الإمارات		الأردن		الإمارات		الأردن		الإمارات	
العصف الذهني Brainstorming	80	60 %	123	48.8 %	27	%20	29	11 5 %	7	%5	67	26.6 %	11	%8	26	10.3 %	9	%7	7	2.8 %
أسلوب الجماعة الإسمية Nominal Group Tech	94	70 %	143	57.9 %	18	13 %	30	11.9 %	9	%7	57	22.7 %	8	%6	19	7.6 %	5	%4	1	0.4 %
أسلوب دلفي Delphi Tec	99	74 %	183	73.5 %	9	7 %	32	12.9 %	13	%10	27	10.8 %	6	4.5 %	5	2.0 %	6	4.5 %	2	0.8 %
الأفكار التخيلية Heuristic Ideation	12 5	93. 2	172	96.6 %	3	2.3 %	47	19.0 %	2	1.5 %	24	9.7 %	2	1.5 %	2	0.8 %	2	1.5 %	2	0.8 %
الصور الغنية Rich Pictures	79	59 %	151	65.1 %	20	14.9 %	44	19.0 %	20	14.9 %	31	12.4 %	10	7.5 %	5	2.2 %	5	3.7 %	1	0.4 %
المؤثرات الصورية Picture Stimulation	70	52. %3	129	52.9 %	26	19.4 %	49	20.1 %	25	18.6 %	53	21.7 %	7	5.2 %	12	4 9 %	6	4.5 %	1	0.4 %
لعب الأدوار Role playing	87	% 65	119	48.4 %	21	15.6 %	46	18.7 %	16	%12	62	25.2 %	5	3.7 %	15	6.1 %	5	3.7 %	4	1.6 %
القبعات الستة المفكرة Six thinking hats	99	74 %	165	67.9 %	18	13.2 %	48	19.8 %	12	%9	22	9.1 %	3	2.3 %	8	3.3 %	2	1.5 %	0	%0
أساليب أخرى	8	53 %	7	58.3 %	3	%20	1	8.3 %	3	%20	3	2.5	1	%7	1	8.3 %	–	–	–	–

المصدر:

– عينة الدراسة

–Al-Shaikh F.N., and Suliman, A., " Utilization of Creative Problem Solving Techniques in Developing Countries: The Case of United Arab Emirates Firms", ***International Journal of Applied Management***, 200.

هل هناك علاقة بين توافر ثقافة الابتكار كما يراها المبحوثين ومدى استخدامهم للأساليب الابتكارية؟ تشكل النتائج المبينة في جدول (5) إجابة على هذا التساؤل. يجب أن نشير هنا إلى أن النتائج في هذا الجدول اقتصرت فقط على الأشخاص الذين لديهم معرفة بالأساليب الابتكارية. نلاحظ أن الجدول (5) يبين أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية بين بعض عناصر ثقافة الابتكار واستخدام بعض الأساليب الإبتكارية. فعلى سبيل المثال هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العنصر الرابع للثقافة واستخدام أسلوب "القبعات الستة المفكرة" والعنصر السادس مع استخدام أسلوب لعب الأدوار والعنصر السابع مع استخدام الصور الغنية.

وعلى الرغم من ذلك يصعب الخروج بنتيجة حاسمة حول هذه العلاقة وذلك على ضوء العلاقات القليلة المذكورة أعلاه. فلو نظرنا إلى نتائج الجدول بشكل متمعن لوجدنا أن معظم أبعاد الثقافة لا ترتبط مع استخدام الأساليب الابتكارية. بعبارة أخرى إن توافر ثقافة الابتكار من وجهة نظر المبحوثين لا يضمن استخدامهم للأساليب الابتكارية. كما يمكن القول أن هذه النتائج تؤكد على ما تم الإشارة إليه سابقاً بأن الإنسان في هذه المنطقة من العالم مصاب بنوع من الثنائية يتحدث كثيرًا عن المثاليات ويشكو من السلبيات وعدم توافر الظروف الملائمة للعمل، ويتمنى لو أنها كانت متوفرة لكان قد أبدع، ولكن عندما يجد الجد فإن هذا الحديث يبقى للتنظير فقط. فالمنطق الذي تستند إليه الدراسة الحالية هو أن المدير في موقع المسئولية وطالما أنه يرى أن ثقافة الابتكار متوفرة في مؤسسته فلماذا لا يعلق الجرس ويبادر إلى استخدام هذه الأساليب؟ فالمدير الريادي والمبادر هو أداة التغيير وهو الذي يملك السلطة والقدرة على تعديل المناخ السائد في مؤسسته على الأقل.

إن مثل هذه النتائج تدفع بالشخص أن يتساءل، ما الذي يحول دون أن يقوم المديرون أو القائمون على المنشآت باستخدام الأساليب الابتكارية طالما أن ثقافة الابتكار متوفرة حسب رؤيتهم، وذلك موضوع يستحق المزيد من الدراسة والتناول في دراسات مستقبلية. فهل للبيئة العامة أثر في ذلك؟ وإذا كان الجواب بالإيجاب فإن ذلك يعطي مصداقية أكثر لبعض الطروحات والنظريات مثل طروحات بورتر والتي سبق الإشارة

إليها في مراجعة أدبيات الدراسة كما أكدتها بعض الدراسات (Minguzzi and Passaro, 2000) والتي أشارت إلى أن التفاعل بين البيئة الاقتصادية والمؤسسة ذو أثر هام في توفير وإيجاد ثقافة الريادة والابتكار. أم أن الأسباب تعود إلى حقيقة أن المديرين تعوزهم قوة الإيمان بقدرات الموظفين وعدم النظر لهم كمورد هام من موارد المؤسسة الذي يستحق الاستثمار به. أو ربما يكون السبب عائدًا إلى حقيقة التعود على الأساليب التقليدية التي سبق وأن استخدمت وثبت نجاحها بدون الدخول في متاهات وطرق غير مضمونة النتائج وتتضمن قدرًا من المخاطرة التي قد تحرج المدير في حال استخدامها وعدم الوصول إلى نتائج إيجابية.

إلى أي مدى تسعى المنشآت الصغيرة لاستخدام الأساليب أو التقنيات المتعارف عليها؟ وهي معظمها تغييرات تنظيمية تستخدم لتشجيع مناخ الابتكار ويوصي بها الكثير من كتاب الإدارة والتنظيم. الإجابة على هذا التساؤل توفرها البيانات في جدول (6). حيث طلب من المبحوثين أن يشيروا إلى الأساليب المستخدمة (إن وجدت) لتشجيع جو الابتكار. يتضح من الجدول أنه يندر استخدام أسلوب الهيكل أو التنظيم المتغير (Switching structure) حيث أشارت 5 منشآت (3.7%) فقط إلى استخدام أسلوب التنظيم المتغير والذي يتم بموجبة تشكيل مجموعة من الأشخاص يتفرغون للعمل معًا لمدة معينة لتحسين أو الخروج بأفكار أو سلع جديدة، وعند الانتهاء من هذه المهمة يعودون إلى أماكن عملهم الأصلية. أما بالنسبة لأسلوب الأقسام الابتكارية (Creative departments) فنجد أن هناك أقسام أو أشخاص للبحث والتطوير أو ما يوازيها مثل قسم الهندسة أو تحليل النظم في سبع من المنشآت (5.3%) والتي تقوم بتقديم الفكرة ليصار إلى استخدامها من قبل الأقسام الأخرى في المؤسسة ولكن هذه الأقسام تعمل بشكل تقليدي حيث لا بد من أن يتم ذلك بناءً على طلب الجهة المعنية بالتنفيذ. وفيما يتعلق بالفرق الابتكارية (Creative teams) والتي يتم تخصيص أمكنة خاصة بها وما يلزمها من المعدات والمستلزمات فهو أسلوب معمول به في ثلاث منشآت فقط (2.2%) من ضمن المنشآت التي خضعت للدراسة.

وينطبق نفس الكلام على أسلوب داعم الفكرة (Idea champion) وعلى أسلوب مدير الفكرة (Management champion) حيث يوجد ثلاث منشآت فقط تستخدم الأسلوبين. وقد علق أحد القائمين على إحدى المنشآت بقوله "هذه الأساليب التي تتحدث عنها الدراسة غير معروفة في الأردن وفي دول العالم العربي ولكن أتيحت لي الفرصة أن أتعرف عليها من خلال خبرتي في الخارج والتي لها أثر عظيم على الحافزية والروح المعنوية للموظفين حيث كنا نشعر أننا جزء من الشركة التي نعمل بها. فلماذا لا تعمل شركاتنا والقائمين عليها على تجربة مثل هذة الأساليب؟".

جدول 5

الارتباط بين توافر ثقافة الابتكار واستخدام الأساليب الابتكارية

عناصر الثقافة	العصف الذهني	أسلوب الجماعة الاسمية	أسلوب دلفي	قائمة الأفكار التخيلية	الصور الفنية	المؤثرات الصورية	لعب الأدوار	القبعات الستة المفكرة
1	*0.151	0.201	0.121	0.271	0.231	0.271	0.141	0.211
2	0.223	0.123	0.222	0.153	0.185	0.213	0.323	0.145
3	0.221	0.252	0.214	0.232	0.254	0.341	0.227	0.257
4	0.256	0.242	0.033	0.281	0.161	0.251	0.203	*0.342
5	0.245	0.211	0.215	0.051	0.242	0.253	0.132	0.134
6	0.006	0.145	0.152	0.243	0.145	0.254	*0.333	0.334
7	0.256	0.034	0.102	0.254	*0.453	0.235	0.098	0.101
8	0.006	0.107	0.106	0.108	0.098	0.075	0.321	0.213

* علاقة هامة ذات دلالة إحصائية عند مستوى =5% أو أقل.

جدول 6

مدى استخدام الترتيبات التنظيمية لتشجيع الابتكار

الأسلوب	عدد المستخدمين للأسلوب	نسبة المنشآت التي تستخدم هذا الأسلوب
الهيكل أو التنظيم المتغير	5	3.7
الأقسام الابتكارية	7	5.3
الفرق الابتكارية	3	2.2
داعم الفكـرة	3	2.2
مدير الفكـرة	3	2.2
أساليب أخـرى	5	3.7

خلاصة القول أن الممارسات المتوفرة في المنشآت الصناعية الصغيرة في الأردن لا تعتبر كافية من حيث توفير واستخدام الأساليب التي من شأنها أن تشيع ما يسمى بالريادة المؤسسية (Corporate entrepreneurship). وذلك يؤكد مرة أخرى على أن مثل هذه المؤسسات لم تخرج بما فيه الكفاية عن الجو البيروقراطي القائم على التمسك بالقواعد والإجراءات الموضوعة سلفاً. وذلك من شأنه أن يثير التساؤل عما إذا كانت المنشآت الصغيرة تختلف عن الكبيرة من حيث ميلها للابتكار وتبني الأساليب الداعمة لهذا المناخ. فهناك الكثير من الدراسات التي تربط بين صغر حجم المؤسسة وميلها للابتكار. وهنا مرة أخرى يجد الشخص نفسه ميالاً للتساؤل حول دور الثقافة العامة السائدة في المجتمع الأردني والتي يبدو أنها ذات أثر سلبي على تبني الأفكار الابتكارية وتشجيعها، ولا يختلف الوضع في المنشآت الصغيرة عنه في الكبيرة. على أي حال لا نستطيع الجزم بهذا التفسير دون إجراء المزيد من الدراسات في المستقبل.

مناقشة النتائج والتوصيات:

على الرغم من أن عينة الدراسة ترى بأن ثقافة الابتكار متوفرة بدرجة متوسطة أو أكثر قليلاً فإن بعض أبعاد هذه الثقافة لا زالت غير موجودة. فعلى سبيل المثال لا يوجد ما يشير أن المنشآت الصغيرة في الأردن تبذل جهوداً كافية لتوفير التدريب على حل المشاكل بالطرق الإبتكارية. إذن هناك حاجة ماسة لتوفير التدريب على هذه الأساليب وكيفية استخدامها. ولكن يجب أن نشير أن التدريب وحده لا يكفي فلا بد من توفير الدعم والالتزام الكافي بتوفير الموارد اللازمة لوضع هذه الأساليب موضع التطبيق. فهناك الكثير من البرامج التدريبية التي تعقد في داخل مؤسساتنا وخارجها وتصرف عليها الأموال دون أن تطبق بشكل فعلي بل يتم وضعها على الرف أو نسيانها بمجرد الانتهاء من البرنامج التدريبي. ومن خلال النتائج التي أشرنا إليها في جدول رقم (6) حول مدى الأخذ بالأساليب والتغييرات التنظيمية المتعارف عليها حديثاً والمستخدمة في مؤسسات العالم المتقدم يمكننا الاستنتاج أن هناك الكثير من الجهود والترتيبات التي يجب أن تقوم بها المؤسسات لتوفير جو الابتكار.

وبناء على ما تقدم فإن النتيجة المنطقية هي أن الاعتقاد بتوفر عناصر ثقافة الابتكار لا يعني استخدام الأساليب الابتكارية تلقائيًا في حل المشكلات وتوفير الفرصة اللازمة المرءوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات والأفكار الابتكارية التي يمتلكون. وذلك في الحقيقة ما تشير إلية نتائج الدراسة، حيث لاحظنا أنه لا يوجد علاقة بين توجهات العينة حول توافر ثقافة الابتكار ومدى استخدام الأساليب الابتكارية.

إن مثل هذه النتيجة تحتم علينا أن نتساءل عن السبب الذي يحول دون استخدام الأساليب الابتكارية طالما أن ثقافة الابتكار متوفرة. قد يجد المرء نفسه ميالاً لأن يعزو ذلك إلى حقيقة أن ثقافة الابتكار لم تصل بعد إلى حد التجذر وتصبح جزءًا أو مكوناً أساسياً من مكونات الثقافة الخاصة بالمنظمات التي تم دراستها. وقد يعزى السبب أيضاً إلى حقيقة أن المؤسسات عينة الدراسة هي جلها مؤسسات حديثة العهد لم يتسنى لها الفرصة الكافية لتطوير ثقافة واضحة المعالم تعكس هوية تلك المنظمات.

والحقيقة أن النتائج في هذه الدراسة تدعم هذا التبرير حيث لاحظنا أن المؤسسات الأقدم من حيث العمر يتوفر بها ثقافة الابتكار أكثر من غيرها. كما يجب أن نشير أن المنظمات العربية بشكل عام ومن بينها الأردنية تتلون بحسب الأشخاص القائمين عليها. فإذا حصل أن كان القائم على المؤسسة شخص يؤمن بأهمية المشاركة فإنه سيعمل على توفير الجو المناسب لذلك ويسمح بمثل هذه الممارسة لمرءوسيه، وإلا فإننا سنجد أسلوباً تقليدياً في الإدارة قائمًا على العلاقة السلطوية والهيكل التنظيمي الآلي الذي يتسم بقدر قليل من المرونة وقدر كبير من الرسمية والمعيارية والتنميط، وهي السمة الغالبة على المؤسسات العربية (شعبان، 2003).

وقد يعود قلة استخدام الأساليب الابتكارية إلى المناهج والمقررات الدراسية المتوفرة في المؤسسات التعليمية التي لا تعطي درجة كافية من الاهتمام بهذا الموضوع. وفي الحقيقة أن المناهج في الأردن والوطن العربي تعاني من أنها لا تركز على الابتكار كموضوع يتم تغطيته بشكل كاف. حيث يقوم أسلوب معظم المؤسسات التعليمية على الاستذكار والحفظ لما يدرسه الطالب بدلاً من تشجيع التفكير الابتكاري الناقد. فالمادة الخام

وهي الإنسان والقدرات والاستعدادات موجودة، فهناك الكثير من المبتكرين والمبدعين في بلادنا ولكن البيئة التي يعيش بها هؤلاء المبدعين قد تكون مسئولة عن الإحباط الذي يصيبهم.

ولعل الإنجازات المشرفة التي يحققها علماؤنا والدارسين في الخارج دليل على أن توافر البيئة من شأنه أن يكمل الجزء الثاني من المقص حتى ينجز العمل ويتحقق الابتكار. فالابتكار كما يقول دي بايترو (DiPietro, 2003) كالمقص يحتاج إلى عنصرين أساسيين كي يعمل وهما الإنسان والبيئة المشجعة، وغياب أحدهما يعني غياب الابتكار. إذن هناك ضرورة قصوى لإعادة النظر بمحتويات المناهج التي تقدمها المؤسسات التعليمية. ولكن يجب أن نؤكد هنا أن تغيير المناهج لا يضمن بالضرورة استخدام الأساليب الابتكارية بشكل تلقائي فيجب أن يصاحب ذلك استعداد ودعم حقيقي من قبل القائمين على المؤسسات لتبني مثل هذه الأساليب في زمن يتسم بالتغير السريع في مناحي الحياة المختلفة وجوانب عمل المؤسسات وفي ضوء ازدياد حدة المنافسة والعولمة والتي تجعل المؤسسة المبتكرة هي القادرة على البقاء والتميز.

ولتحقيق الهدف المذكور لا بد من إعادة النظر في البيئة العامة السائدة في مجتمعاتنا فربما تكون هذه البيئة غير مشجعة على الابتكار والتجديد. فالحكومات والمؤسسات التعليمية التي توافر الانفتاح على العالم بدون فقدان هويتنا الوطنية والقومية، والقادة السياسيين وقادة الفكر يجب أن تصب جهودهم جميعًا نحو الوصول إلى هذا الهدف النبيل إذا أردنا أن يكون لنا مكانة تحت الشمس بين الأمم. وربما يكون توجيه المزيد من الجهود من قبل هذه الهيئات جميعًا وتبني أصحاب الأساليب الإبتكارية، وتخصيص جوائز للمؤسسات المبدعة والمبدعين من الوسائل التي تساعد في تحقيق هذا الهدف. صحيح أنه لا يمكننا إنكار وجود بعض المحاولات في هذا الاتجاه ولكن هناك الكثير الذي يمكن أن يعمل.

وبناء على ما تقدم فإن الدراسة توصي بإجراء دراسات حول عدد من المواضيع أهمها:

1. تقصي أسباب عدم تبني الأساليب الابتكارية. هل هي العادة والتعود على الأساليب التقليدية التي تبدو مضمونة والخوف من الفشل في حالة استخدام أساليب غير مضمونة الجدوى؟ وهل للبيئة العامة أثر في قلة استخدام الأساليب الابتكارية؟ وهل تنطبق الطروحات التي تؤكد على دور البيئة العامة وأثرها الهام على الابتكار على حالة العالم العربي بشكل عام والأردن بشكل خاص؟

2. دراسة الهياكل التنظيمية بشكل متعمق ومعرفة مدى ملاءمتها لبيئة التميز والابتكار وملاءمتها لواقع البيئة العربية. هل يمكن التوسع باستخدام بعض الأساليب الحديثة وابتكارية في التنظيم وهل سيؤدي استخدام مثل هذه الأساليب إلى نتائج أفضل؟ كما يمكن التوسع بهذه الدراسات لكي تشمل معرفة مدى وجود علاقة بين أداء الشركات ومدى استخدامها للأساليب الابتكارية وتوفيرها لجو الابتكار.

3. إجراء دراسة مقارنة على مستوى الوطن العربي أو بين عدد من الدول العربية لمعرفة الفروق بين هذه الدول في مستوى توافر مناخ الابتكار وتأثير ذلك على أداء المؤسسات في هذه الدول.

4. إجراء دراسات مماثلة على منشآت أعمال في قطاعات أخرى في الأردن وعلى المنشآت كبيرة الحجم والذي من شأنه أن يساعد في عمل مقارنات بين المنشآت التي تنتمي إلى قطاعات مختلفة وأحجام مختلفة.

5. دراسة تجارب الدول الأخرى في هذا المجال ومعرفة مدى ملائمة الأساليب الابتكارية المستخدمة في هذه الدول للمؤسسات العربية. وربما يكون من المناسب أن ننظر للتجربة اليابانية قبل التجربة الغربية حيث أن مؤسساتنا تعودت على الانتظار طويلاً لكي تقوم المؤسسات الغربية باستخدام الأساليب التي برع بها اليابانيون ثم يعملون على نقل التجربة الغربية بعد أن يقوموا بنقلها عن اليابان. وربما يكون أحد أسباب تميز ماليزيا وإندونيسيا النسبي واستفادتهما من التجربة اليابانية دافعًا لنا لكي ندرس هذه التجارب كون أن هناك الكثير من الملامح المشتركة بين المجتمعات الإسلامية التي قد تفسر لنا ولو جزئياً أسباب التفوق النسبي لهذه الدول.

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية

1. أيوب، نادية. "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية"، *الإدارة العامــة*، مج 14، ع 1، 2000، ص 1-51.

2. بكار، براء. *إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.

3. الحيزان، عبد الإله. *لمحات عامة في التفكير الإبداعي*. الرياض: البيان، 2002.

4. سوق عمان المالي. *النشــرة السنويــة*. عمان، الأردن، 2002.

5. شعبان، راتب. *أثر التكيف الاستراتيجي على أداء المنظمات الفندقية: دراسة ميدانية على الفنادق الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

6. مخامرة، محسن، وأميمة الدهان. العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، *دراســات*، ع 2، مج 15، 1988، ص 151-162.

7. هيجان، عبد الرحمن. "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية" *الإدارة العــامــة*، ع 1، مــج 39، 1999، ص 1-77.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ahmad, P. "Benchmarking innovation best practice", ***Benchmarking for Quality*** .
2. ***Management and Technology***,1998, Vol.5, No.1,1998, pp.45-58.
3. Amabile, T. "How to Kill Creativity", ***Harvard Business Review***, 1998, Sep.-Oct., pp.77-87.
4. Andriopoulos, C. "Determinants of Organizational Creativity: a literature review", ***Management Decision***, 2001, Vol. 39, No. 10, pp.834-841.
5. Al-Shaikh, F.N., and A. Suliman, "Utilization of Creative Problem Solving Techniques in Developing Countries: The Case of United Arab Emirates Firms, ***International Journal of Applied Management***, 2003.
6. Awamleh, N. "Managerial Innovation and the Civil Service In Jordan: A Field Study, ***Journal of Management Development***, 1994, Vol.13, No.9, 52-60.
7. Boomer, M., and D. Jalajas. "The Innovation Work Environment of High-Tech SMEs in the USA and Canada". ***R & D Management***, 2002, Vol.32, No.5, pp.379-386.

8. Daft, R. ***Organization Theory***. 7 th Ed., South Western, 2001.

9. Denison, D. "What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate?" ***Academy of Management Review***, 1996, Vol.21, No. 3, pp.619-647.

10. DiPietro, W. "Freedom, Boldness and Economic Creativity", ***Knowledge, Technology and Policy***. 2003, Winter, Vol. 15, No.4, pp.37-45.

11. Jacqueline,N., Koberg, and S. Christine. "Accounting Firm Cultures and Creativity among Accountants". ***Accounting Horizons***, 1991, Sep, Vol.5, No.3, pp.12-20.

12. Maslow, A. ***Readings in the Economics of Education***. Paris: Unesco,1968, P.263.

13. McClelland, D. "Characteristics of Successful Entrepreneurs," ***Journal of Creative Behavior***, Vol.21, No.3, 1987, pp.219-233.

14. McFadzean, E. "Techniques to Enhance Creative Thinking", ***Team Performance Management***, 2000 , Vol. 6, Issue3/4, pp.62-72.

15. McFadzean, E. Somersall, L. and Coker, A. "Creative Problem Solving Using Unrelated Stimuli", ***Journal of General Management***, Vol. 24, No. 2, Winter, 1998, pp.36-50.

16. Minguzzi, A. and Passaro, R. "The Network of Relationships Between the Economic Environment and the Entrepreneurial Culture in Small Firms", ***Journal of Business Venturing***. 2000, Vol.16, pp.181-207.

17. Nonaka, I. "The Knowledge Creating Company", ***Harvard Business Review***, 1991, Nov./Dec. 91, Issue 6, pp.96-104.

18. Peters, T. and Waterman. ***In Search of Excellence***. New York: Harper and Row, 1981.

19. Porter, M. ***The Competitive Advantage of Nations***, New York: Free Press, 1980.

20. Roorda, N. "Backcasting the Future", ***International Journal of Sustainability in Higher Education***, Vol.21, No.1, 2001, pp.63-69.

21. Stamm, B. ***Managing Innovation, Design, and Creativity***, West Sussex, John Wiley , 2003.

22. Stinger, R. "How to Manage Radical Innovation", ***Californian Management Review***, 2000, Vol.42, No.4, Summer, pp.70-88.

23. Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. ***Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change***. John Wiley, Chichester, 1997.

24. Tomas, S. "Creative Problem Solving: An Approach to generating Ideas", ***Hospital Material Management***, 1999, Vol. 20, Issue 4, pp.33-45.

Culture of Innovation in Small Business Institutions in Jordan

Fouad N. Al-Shaikh
Business Administration Dept.
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Yarmouk University - Jordan

Abstract

This research aimed at:

(1) investigating the extent to which creativity culture exists in small business firms in Jordan (2) examining the relationship (if any) between creativity culture and utilization of creative techniques in solving problems, and (3) exploring the extent to which small business owners/managers in Jordan make the necessary arrangement for establishing corporate entrepreneurship in their respective firms.

The research approach relied on gathering data by means of a survey designed for this purpose and taking notes from respondents whenever it was possible. Results indicate that respondents believe that creativity culture is relatively available, but the existence of such culture is not so strong. Results also reveal that respondents are not keen enough about using creative techniques in solving problems. They also have little concern about creating a corporate entrepreneurship in their firms.

In light of the findings some recommendations are made.

الواقع الاستثماري في مناطق السلطة الفلسطينية وسبل جذب الاستثمارات العربية لإعادة بناء الاقتصاد الفلسطيني ودمجه في المحيط العربي

د. نصر عبد الكريم *

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض وتحليل التطورات التي طرأت على حركة الاستثمار في مناطق السلطة الفلسطينية وعلى البيئة القانونية والمؤسسية والتنظيمية التي تحيط بها، ومن ثم صياغة عدد من المقترحات العملية التي من شأنها تحسين هذه البيئة لاستقطاب رءوس الأموال الخارجية، وبشكل خاص العربية منها، لإعادة بناء الاقتصاد الفلسطيني ودمجه في محيطة العربي بعيداً عن تبعيته القسرية لإسرائيل. وقد أعتمد المنهج الوصفي في إنجاز هذه الدراسة، والمبني على مراجعة تحليلية شاملة للأدبيات والإحصاءات المنشورة ذات الصلة بالموضوع، وإجراء مقابلات شخصية مع عينة مختارة من المعنيين بالاقتصاد الفلسطيني في القطاعين العام والخاص. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة حول الاستثمار في فلسطين يمكن إجمالها فيما يلي:

1. *لم يطرأ تحسن ملحوظ على البيئة السياسية للاقتصاد الفلسطيني بفعل استمرار الممارسات الإسرائيلية التدميرية طيلة الفترة الانتقالية.*
2. *بالرغم من التطورات الإيجابية التي طرأت على البنية القانونية والمؤسسية للاقتصاد الفلسطيني إلا أنها لم تكن بالمستوى المطلوب.*
3. *بقيت مخاطر الأعمال المنتظمة وغير المنتظمة في تلك المرحلة عند مستويات مرتفعة نسبيا للسببين المذكورين في (1) و(2) أعلاه.*
4. *نتيجة لهذه المخاطر، جاءت حجوم الاستثمارات في الفترة 1994- 2000 دون مستويات التوقعات المتفائلة التي أعقبت اتفاق أوسلو عام 1993.*
5. *هذا الضعف في مستوى الاستثمارات، أبقى على الاعتمادية الكبيرة التي عاشها الاقتصاد الفلسطيني في علاقته مع نظيره الإسرائيلي خلال سنوات الاحتلال الطويلة، ولم يوفر الحد الأدنى من متطلبات إحداث تنمية فعلية مستدامة في فلسطين.*
6. *بقيت التوجيهات الاستثمارية العربية على وجه الخصوص في الاقتصاد الفلسطيني محدودة جداً وغير فاعلة، بالرغم من أنها قد تشكل أحد أهم الروافع لإعادة بناء هذا الاقتصاد ودمجه تدريجياً في محيطه الاستراتيجي.*

وخلصت الدراسة إلى عدد من المقترحات العملية والإجرائية الملموسة التي من شأنها تحفيز تدفق الاستثمارات العربية إلى الاقتصاد الفلسطيني على المديين القريب والبعيد.

* أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد والتجارة - جامعة بيرزيت، فلسطين.
* مستشار فني أول - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - UNDP.

1- مقدمة:

رافق توقيع اتفاق أوسلو في العام 93 بين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية بروز توقعات متفائلة من جهات عديدة بخصوص فرص وإمكانات تطور أداء الاقتصاد الفلسطيني. واستندت هذه التوقعات في مجملها إلى افتراضيْن أساسيين هما :

أولاً: ان انتقال الصلاحيات المدنية في مناطق الضفة والقطاع من أجهزة الحكم العسكري الإسرائيلي إلى السلطة الوطنية الفلسطينية سينجم عنه تحسن جوهري في البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية للاقتصاد المحلي، مما سيزيد من جاذبية هذه المناطق للاستثمارات الخاصة بمصدريْها المحلي والخارجي، استرشاداً بما يعرف بـ " **العلاقة التبادلية** " التي تربط بين مخاطر الأعمال وعوائدها المالية . وهذا الاستقطاب المفترض لرءوس الأموال الاستثمارية سيدفع بعجلة التنمية الاقتصادية الفلسطينية قدماً إلى الأمام .

ثانياً: إن الرعاية الدولية لعملية التسوية السلمية للنزاع العربي / الفلسطيني – الإسرائيلي منذ مؤتمر مدريد في العام 91 تترتب عليها مسئولية جماعية تجاه إعادة إعمار الاقتصاد الفلسطيني، وترميم بنيته التحتية، وتعزيز القدرات الإدارية للسلطة الانتقالية التي سيُعهد إليها إدارة الشئون المدنية في الضفة والقطاع. وإن هذه المسئولية لا تستند فقط إلى أساس أخلاقي أو أدبي ولكنها تستند – أيضاً – إلى قناعة الدول الراعية بأن حماية مصالحها الاستراتيجية في المنطقة العربية تتطلب تعزيز فرص الوصول إلى حل نهائي ودائم للقضية الفلسطينية، من خلال ما أُصطلح عليه بـ "**المكاسب أو العوائد الاقتصادية للسلام**". ومن الطبيعي أن يندرج في إطار هذه المسئولية قيام المجتمع الدولي بتقديم مساعدات مالية وعينية كبيرة الحجم للشعب الفلسطيني ممثلاً في سلطته الوطنية الناشئة ومؤسساته الأهلية المختلفة. وستشكل هذه المساعدات رافداً مهماً للسيولة النقدية في الاقتصاد الفلسطيني، إلى جانب مساهمتها في إعادة تأهيل البنية التحتية والفوقية لهذا الاقتصاد، ليصبح أكثر جاذبيه لنشاط القطاع الخاص .

ولكن بالرغم من الجهود الملحوظة التي بذلتها السلطة الوطنية الفلسطينية منذ تأسيسها على صعيد إعادة إعمار الاقتصاد الفلسطيني وتطوير بناه القانونية والتنظيمية والتحتية، وتعزيز القدرات الإدارية والفنية لمؤسساته العامة والخاصة بمساعدات دولية تجاوزت 3.6 مليار دولار، لكن التوقعات المتفائلة بخصوص تطور الأداء الكلي لهذا الاقتصاد خلال الفترة الانتقالية لم تتحقق، بل على العكس من ذلك، شهد الاقتصاد الفلسطيني طيلة تلك الفترة باستثناء عامي 93 و94 تراجعاً ملموساً في أدائه بجميع المقاييس والمؤشرات. فتراجع نصيب الفرد من الناتجيْن المحلي والقومي بمعدلات تراكمية زادت على 25%، وارتفعت البطالة في قوة العمل الفلسطيني إلى معدلات قياسية، وتصاعد الاختلال في الميزان التجاري الفلسطيني حتى أنه وصل إلى أكثر من 2.5 مليار دولار يعود في غالبيته العظمى لحساب إسرائيل.

وما هذا التراجع في الأداء الاقتصادي الفلسطيني خلال الفترة الانتقالية إلا تعبير جلي عن استمرار حالة التبعية القسرية التي عاشها اقتصاد الضفة والقطاع في علاقته مع الاقتصاد الإسرائيلي منذ عام 67. ولهذا فإن اتفاق أوسلو، وبروتوكول باريس الاقتصادي الذي تلاه، لم يسهما قط في تفكيك الاقتصاد الفلسطيني عن الاقتصاد الإسرائيلي وإعادة دمجه في محيطه العربي، وربما وفّرا شروطاً طوعية جديدة لتعميق العلاقة غير المتوازنة بين هذين الاقتصاديْن. فأصبح ما يسمى بـ **"العامل أو المؤثر الإسرائيلي"** الأكثر تحكماً في مفاتيح حركة الاقتصاد الفلسطيني واتجاهات تطوره.

وهذا ما يمكن تلمسه بوضوح شديد في الإجراءات العقابية الإسرائيلية ضد الشعب الفلسطيني واقتصاده الوطني التي تكثفت وتنوعت في أعقاب اندلاع انتفاضة الأقصى المباركة في نهاية شهر أيلول / سبتمبر 2000 متذرعة بأسباب أمنية. فالمؤثر الإسرائيلي السلبي لم يُفشل فقط المحاولات التي بُذلت لإعادة ترميم العلاقات الاقتصادية الفلسطينية – العربية من خلال السيطرة الكاملة على المعابر والحدود، وإنما أيضاً شل الخطط التي سعت لإحداث تحولات تنموية حقيقية في الاقتصاد الوطني من خلال سياسة ممنهجة أربكت أنشطة الإنتاج والاستثمار الخاص والعام في المناطق الفلسطينية، فاستمرار التأزم

السياسي والأمني الناجم عن سياسة الحكومات الاسرائيلية المتعاقبة منذ أوسلو في " إدارة **الظهر** " لاستحقاقات السلام العادل والشامل – رفع بشكل حاد درجة عدم التاكد واليقين، وبالتالي "**مخاطر الأعمال**" في المناطق الفلسطينية، مما جعل هذه المناطق "**طاردة**" للاستثمارات الخاصة، وليس "**جاذبة**" لها كما كان متوقعاً. وزاد من حدة هذه الظاهرة "**اللااستثمارية**" غياب استراتيجية فلسطينية محددة الأهداف والآليات فيما يخص إدارة الشأن الاقتصادي الداخلي.

وربما أكثر من ذلك، فقد غابت منظومة القوانين والتشريعات التي تحكم الحقوق والواجبات الاقتصادية في المجتمع الفلسطيني، وتداخلت الصلاحيات في البناء المؤسسي للسلطة الوطنية، وغابت معايير المساءلة والشفافية عن الممارسات والسياسات الإدارية العامة، وتعطل القضاء المستقل. فبذلك شهد النشاط الاستثماري الخاص – بنوعيه المحلي والخارجي – تراجعاً كبيراً في منسوبه واتجاهاته، فانعكست حالة "**الاندفاع الاستثماري**" التي شهدتها مناطق السلطة الفلسطينية في العامين الأولين بعد أوسلو إلى حد وصل فيه معدل التراجع التراكمي في الاستثمارات الخاصة في الفترة 95–98 إلى أكثر من 38% عن مستواه عام 94، فانحسرت مع ذلك التوقعات المتفائلة بخصوص دور الاستثمارات الخاصة (القطاع الخاص) في دفع عجلة النمو والتطور الذاتي للاقتصاد الفلسطيني، بعيداً عن الصدمات الإسرائيلية المعيقة.

وعاد الاقتصاد الفلسطيني من جديد إلى الاعتماد في حركته على العلاقة مع إسرائيل إلى جانب تنامي دور الإنفاق الحكومي العام من خلال الموازنة الجارية والتطويرية للسلطة الفلسطينية.

ومع أن البيئة الاستثمارية العامة في المناطق الفلسطينية تبدو حالياً غير مشجعة أو مواتية لجذب رءوس الأموال المحلية والخارجية، وبالذات العربية منها، لكن ذلك لا يعني إطلاقاً انتفاء صحة ومنطقية الطرح الداعي لاستمرار الجهود الرامية لحفز الاستثمار الخاص المحلي، ولاستقطاب الاستثمارات العربية على طريق التفكيك التدريجي للاقتصاد الفلسطيني – الماخوذ كـــ "**رهينة** " عن الاقتصاد الإسرائيلي وإعادة دمجه

بمحيطه العربي. ومع أن هذه المهمة تبدو صعبة في ظل الظروف السياسية الانتقالية الراهنة لكنها ليست مستحيلة، وخصوصاً إذا ما تم اعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي التدرجي طويل المدى في تحقيقها. هذا مع الإشارة إلى أن حالة العجز في استقطاب الاستثمارات الخاصة لا تتجسد فقط في مناطق السلطة الفلسطينية، ولكنها – أيضًا – حالة عربية قطرية وبينية عامة.

ولكن الخصوصية الفلسطينية الراهنة تفرض اهتماماً أوسع بهذه المشكلة على المستويين المحلي والقومي. فكيف يبدو الوضع الاستثماري الفلسطيني حالياً ؟ وما هي أبرز سمات وملامح البيئة الاستثمارية الفلسطينية الراهنة؟ وما هي الخطوات والإجراءات المطلوبة من السلطة الوطنية لتحسين هذه البيئة بشكل عام؟ وكيف يمكن استقطاب الاستثمارات العربية بشكل خاص بأقل درجة ممكنة من المخاطر؟ هذه الأسئلة وغيرها جديرة بالبحث الموضوعي والمعمق، بغرض تنشيط الاقتصاد الفلسطيني في مداره العربي وبعيداً عن الهيمنة الإسرائيلية.

1-2 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. استعراض وتحليل التطورات التي طرأت على ملامح البيئة الاستثمارية الفلسطينية خلال الفترة الانتقالية الجارية 1993-2000 وانعكاساتها على حركة الاستثمار الخاص.
2. وضع مجموعة من التصورات التي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الفلسطيني على تحفيز الاستثمارات الخاصة بشكل عام في عالم يسوده الانفتاح والتنافس المحموم على الموارد المالية المحدودة.
3. بيان أهمية جذب الاستثمارات العربية إلى المناطق الفلسطينية في تطوير الاقتصاد المحلي، وإعادة دمجه بالاقتصاد العربي، وخصوصًا في هذه المرحلة الصعبة التي يمر بها الشعب الفلسطيني بأكمله في مواجهته لسياسة الخنق والحصار والعقاب الجماعي التي تمارسها الحكومة الإسرائيلية.
4. تقديم عدد من المقترحات العملية والإجرائية التي من شأنها استقطاب الاستثمار العربي على وجه الخصوص باعتبار أهميته البالغة للاقتصاد الفلسطيني.

يشتمل الجزء المتبقي من الدراسة على أربعة أجزاء رئيسة. يستعرض **الجزء الأول** منها خصائص وأداء الاقتصاد الفلسطيني تحديداً في المرحلة الانتقالية التي أعقبت اتفاق أوسلو عام 93، بينما يتناول **الجزء الثاني** بالوصف والتحليل الواقع الاستثماري في مناطق السلطة الفلسطينية من حيث السمات البيئية واتجاهات التطور في هذه المرحلة الانتقالية. أما **الجزء الثالث** فيلقي الضوء على واقع الاستثمارات العربية البينية بشكل عام، وما يخص علاقتها مع المناطق الفلسطينية بشكل خاص، مع التركيز على أهمية هذا النوع من الاستثمارات في تطوير العلاقة الاقتصادية العربية – الفلسطينية. ويَخلُص **الجزء الرابع** والأخير من الدراسة إلى عدد من التوصيات العملية التي من شانها أن تعزز فرص وإمكانات تنشيط الاستثمار العربي في المناطق الفلسطينية.

2- نظرة عامة على الاقتصاد الفلسطيني.. الخصائص والأداء:

يتميز الاقتصاد الفلسطيني بخصوصية عالية بالمقارنة مع الاقتصادات العربية، بل وباقي الاقتصادات العالمية، حيث عانى لفترة ثلاثة عقود خلت من الاحتلال الإسرائيلي والسيطرة المباشرة على موارده الاقتصادية وعلى نقاط الاتصال مع العالم الخارجي، مما أفقده كثيرًا من المقومات الأساسية للنمو والتطور الطبيعي. وأدت الإجراءات الإسرائيلية تجاه الاقتصاد الفلسطيني خلال عقود الاحتلال الثلاثة إلى تدمير البنية التحتية، وانكشاف الاقتصاد الفلسطيني أمام الاقتصاد الإسرائيلي، فوصلت نسبة التجارة الخارجية الفلسطينية مع إسرائيل أو من خلالاها في الفترة 1995-2000 إلى حوالي 94% بالمتوسط من مجموع الصادرات، ونسبة 74% من مجموع الواردات (ماس، 2001). كما اعتمد الاقتصاد الفلسطيني على الاقتصاد الإسرائيلي في امتصاص فائض العمالة الفلسطينية، حيث وصل عدد العمال الفلسطينيين في إسرائيل في الربع الثالث من عام 2000 إلى حوالي 146 ألف عامل، وهذا يشكل أكثر من 30% من مجموع قوة العمل الفلسطينية (UNSCO, 2001). إضافة إلى ذلك فقد أغلقت إسرائيل فور احتلالها للضفة الغربية وقطاع غزة جميع فروع البنوك العاملة فيهما، وأخضعت أنشطة الوساطة المالية والنقدية لقيود صارمة. كما سعت السلطات العسكرية الإسرائيلية إلى انتهاج سياسة مالية متحيزة

تجاه المناطق المحتلة، لتحقيق مجموعة من الأهداف، في مقدمتها تقويض القدرة التنافسية للمنتجات الفلسطينية، وتحقيق أقصى ما يمكن من الإيرادات لخزينة السلطة العسكرية.

وتم استخدام السياسة الضريبية كأداة قمع وقهر للشعب الفلسطيني، لدفعه للبحث عن مصادر أرزاق خارجية، وتنمية الرغبة لديه في الهجرة. وفي المقابل اتخذت إسرائيل سياسة إنفاق انكماشية، حيث انخفضت التحويلات والنفقات الحكومية للضفة والقطاع من 1.1% من الدخل الإجمالي في العام 68 إلى أقل من 0.5% في العام 89، في حين زاد مجموع الضرائب المباشرة وغير المباشرة والاقتطاعات الحكومية في المناطق المحتلة من 4.8 % من الدخل المحلي الإجمالي عام 68 إلى أكثر من 6.5% في العام 89 (علاونة، 1989).

وبقيت الاستثمارات الخاصة في الضفة والقطاع محدودة وتتسم بالعائلية، وبقيت في الغالب تعيش على هامش الاقتصاد الإسرائيلي، وفي علاقة تعاقدية من الباطن مع مؤسساته وفعالياته. ولم تستطع هذه الاستثمارات المثقلة بالأعباء المالية والإدارية والأمنية الإسرائيلية خلق فرص تشغيل كافية للعمالة الفلسطينية، التي كانت تنمو بمعدل متوسط مقداره 7–10% سنويًا، الامر الذي خلق حالة من الاعتمادية الفلسطينية الكبيرة على سوق العمل الإسرائيلي.

وبعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية لصلاحياتها بناء على الاتفاقات الموقعة بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل في العام 1994، واجهت هذه السلطة مجموعة من القيود التي أعاقت عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن أهم هذه القيود عدم توافر البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة، والتي تتلخص في بنية تحتية مدمرة، وتبعية مطلقة للاقتصاد الإسرائيلي، وغياب شبه تام لمؤسسات الوساطة المالية، وعدم اكتمال بنية مؤسسات المجتمع المدني، بالإضافة إلى تدني الخبرات الخاصة في مجال الإدارة العامة. وهذا ما دفعها إلى المبادرة بتنفيذ مجموعة من الإصلاحات الهادفة إلى تطوير البيئة العامة للاقتصاد الفلسطيني، حيث نص القانون الأساسي (الدستور) بخصوص الإصلاحات الاقتصادية على تبني نظام اقتصادي يعتمد على مبادئ السوق الحرة، والحق في حيازة

الأملاك الخاصة وحمايتها، واعتماد القرارات المستقلة في حل النزاعات التجارية وسيادة القانون.

كما أكدت السلطة الوطنية الفلسطينية في العديد من التقارير الرسمية الصادرة عنها على أهمية دور الاستثمار الخاص، باعتباره محور عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين، من خلال الاستراتيجية متوسطة الأمد التي قدمتها السلطة إلى مؤتمر المانحين المنعقد في باريس عام 1996. وأكدت السلطة على هذا الدور من جديد في البيان الوزاري أمام المجلس التشريعي، تمهيداً لمناقشة وإقرار الموازنة العامة للعام 2000.

2-1 – التطورات الاقتصادية في مرحلة ما بعد أوسلو:

شهد الاقتصاد الفلسطيني تحولات كبيرة منذ عام 1994، حيث تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية صلاحياتها الإدارية والاقتصادية على معظم أراضي الضفة والقطاع، ولكن خلافاً للتوقعات المتفائلة التي صاحبت العملية السلمية في بداياتها، والتي شهدت معدل نمو اقتصادي مرتفعًا في الأسعار الجارية بلغ 10.8% في عام 1994، جاءت النتائج الفعلية للنمو الاقتصادي الفلسطيني خلال فترة 1995- 1997 مخالفة لهذه التوقعات، نتيجة عدد من العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- استمرار السلطات الإسرائيلية في فرض القيود على حركة البضائع والأفراد من وإلى الأراضي الفلسطينية.

ب- التهرب الإسرائيلي من تطبيق الاتفاقات.

ج- إحجام رأس المال المحلي والعربي والأجنبي عن الاستثمار في الاقتصاد الفلسطيني، نتيجة لتراجع الثقة في العملية السلمية، وما رافق ذلك من تزايد المخاطرة.

د- تراجع وتيرة وحجم المساعدات الدولية للاقتصاد الفلسطيني.

ه- ضعف كفاءة إدارة الاقتصاد الكلي.

كل ذلك أدى إلى انخفاض الناتج القومي الإجمالي الحقيقي بمقدار 18%، وانخفاض متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في الفترة 1995-1997 بمقدار 35%، كما انخفضت العمالة الفلسطينية في إسرائيل لتصل إلى 25 ألف عامل فقط في العام 96 (UNSCO,1999) . وانخفضت أيضاً نسبة الواردات من إسرائيل لتصل إلى

83% من مجموع الواردات الفلسطينية للعام 1997، لكن نسبة الصادرات الفلسطينية إلى إسرائيل ارتفعت لتصل 94% من مجموع الصادرات الفلسطينية، وبقيت القيمة المطلقة للواردات أعلى بكثير من القيمة المطلقة للصادرات، مما أحدث عجزًا دائمًا ومستمرًا في ميزان المدفوعات الفلسطيني بلغ في العام 1997 حوالي 1784 مليون دولار (جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني، 1999).

وقد عاد الاقتصاد الفلسطيني للانتعاش من جديد وبشكل ملحوظ في عام 1998، حيث سجل الناتج المحلي الإجمالي نمواً اسمياً نسبته 4.2% (وزارة المالية، مشروع الموازنة العامة، 2000)، ليبلغ الناتج المحلي الإجمالي للعام 1998 بالأسعار الجارية حوالي 4507 مليون دولار، وللعام 1999 حوالي 4710 مليون دولار، أي بنسبة نمو 4.5%. وكان من المتوقع أن يصل في عام 2000 إلى 5.3 مليار دولار، لكنه تراجع إلى 4.66 مليار دولار، نتيجة لمجمل الإجراءات الإسرائيلية العقابية التي طالت الشعب الفلسطيني واقتصاده الوطني في أعقاب اندلاع انتفاضة الأقصى المباركة في نهاية أيلول / سبتمبر 2000 (UNSCO,2001) .

وهذا ما انعكس بشكل مباشر على متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي بالأسعار الجارية، حيث ارتفع من 1500 دولار في العام 1997 إلى 1556 دولارًا في العام 1998، وإلى 1614 دولارًا في عام 1999 وكان من المتوقع أن يصل إلى 1704 دولارات في العام 2000 (UNSCO, 2001). ويمكن تفسير هذا التحسن الاقتصادي ببيانات العمالة الفلسطينية، حيث انخفض معدل البطالة من حوالي 24% في العام 1996 وهو أعلى مستوى له إلى أقل من 10% مع نهاية الربع الثالث من عام 2000، ويعتبر هذا المعدل من المعدلات المقبولة في ظل الأوضاع الراهنة (مجموعة البنك الدولي، النشرة الفصلية، الربع الأول، 2001). وأهم ما يمكن استخلاصه من هذه المعطيات في الفترة الانتقالية هو استمرار تأثير العامل الإسرائيلي على أداء الاقتصاد الفلسطيني، بالرغم من بعض مظاهر الاستقلال والسيادة الإدارية والسياسية الرمزية.

أداء الاقتصاد الفلسطيني منذ أيلول 2000:

مع بدء الانتفاضة الفلسطينية في أيلول 2000، أصبحت القيود على حركة تنقل المواطنين والبضائع أكثر تعقيدًا، حيث قسمت الضفة الغربية إلى 48 منطقة عسكرية معزولة عن بعضها، وقسمت محافظة غزة إلى ثلاثة أجزاء. ورافق ذلك إغلاق المعابر الحدودية (المطار، ومعبر رفح، ومعبر الكرامة) أمام حركة الأشخاص والبضائع، وتم تجريف مساحات واسعة من الأراضي واقتلاع الأشجار. كل هذا أدى إلى خسائر كبيرة في الاقتصاد الفلسطيني تقدر بحوالي 11–12 مليون دولار يوميًا، ناتجة عن تعطيل أنشطة الإنتاج والاستهلاك والتبادل التجاري المحلي (حوالي تسعة ملايين دولار)، وعن الخسائر المالية المباشرة التي ترتبت عن انقطاع أكثر من 130 ألف عامل فلسطيني عن عملهم في إسرائيل، والتي تقدر بحوالي ثلاثة ملايين دولار يوميًا. ونجم عن هذه السياسات أيضًا خسائر غير ملموسة كبيرة ممثلة في "المكاسب المفقودة للاقتصاد الفلسطيني من فرص الاستثمار الضائعة" بسبب حالة عدم اليقين التي أشاعها العدوان الاسرائيلي المتواصل على الشعب الفلسطيني.

ويبين الجدول (1) تأثير الإجراءات الإسرائيلية التعسفية على أداء القطاعات الاقتصادية المختلفة، حيث يلاحظ أن القطاعات الأساسية التقليدية التي تتسم بكثرة وجود فرص العمل فيها مثل قطاع الإنشاءات وقطاع التصنيع تأثرت بشكل كبير بهذه الإجراءات التي أدت إلى تدمير معظم الإنجازات التي حققتها السلطة الفلسطينية خلال سنوات المرحلة الانتقالية (1994–2000). فسياسات إغلاق المعابر الدولية والإغلاق الداخلي المشدد للمناطق الفلسطينية، وتجريف الأراضي والتفتيش الأمني الدقيق على البضائع المستوردة، وحجز الحاويات في أرض الميناء، وعدم السماح بتخليصها – أدت إلى خسائر فادحة في الناتج المحلي الفلسطيني بلغت في مجموعها حوالي 2.7 بليون دولار في العام الأول من الانتفاضة.

جدول (1) بيانات مقارنة عن أداء القطاعات الاقتصادية الفلسطينية في العاملين قبل أيلول 2000 وبعده

القطاع	المعطيات للعام 2000			تقديرات الخسائر بعد مرور 15 شهراً على الانتفاضة		
	النسبة المئوية لمساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي	إجمالي الناتج المحلي (بالمليون دولار)	النسبة المئوية للعاملين في هذا القطاع من مجموع القوة العاملة	النسبة المئوية لخسائر القطاع من مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي	خسائر الناتج المحلي الإجمالي (بالمليون دولار)	النسبة المئوية للعاملين في هذا القطاع من مجموع القوة العاملة
الخدمات	18.47	997	28.6	-4.81	-260	33.6
الزراعة	6.86	370	12.7	-5.07	-274	12.4
الصناعة	18.5	999	15	-10	-540	14
الإنشاءات	12.2	659	21.7	-10	-540	14.9
أخرى	43.97	2,374	22	-20.84	-1,125	22.1
المجموع	**100**	**5,400**	**100**	**-50.72**	**-2,739**	**100**

Source: Naser Abdellkarim, (2001) ,Private Sector Damage Assessments Study,Working Paper Commissioned to Paltrade by the World Bank.

ويلاحظ أيضًا أن الخسائر التي لحقت بإجمالي الناتج المحلي كانت كبيرة، حيث كان من المتوقع أن ينمو الاقتصاد بنسبة 5% ليصل إجمالي الناتج المحلي إلى 5400 مليون دولار ، لكن التوترات الأمنية والسياسية قلبت التوقعات، وكان هناك تراجع كبير في إجمالي الناتج المحلي بنسبة تزيد على 50% ليصل إلى 2739 مليون دولار في نهاية العام 2001. بالإضافة لما ذكر، فان البطالة إرتفعت إلى معدلات قياسية ، بحيث تراجع عدد العاملين من 661000 في الربع الثالث من عام 2000 إلى 479000 عامل في الربع الرابع من نفس العام ليصل عدد العاطلين عن العمل 182000 عامل بنسبة تزيد على 27%، ووصل معدل الفقر إلى 64%، وتراجعت مستويات الدخل والاستهلاك والاستثمار بنسب بين 20–50%.

ولم يكن القطاع المالي الفلسطيني بمنأى عن تأثير السياسات الإسرائيلية العدوانية، فخسر سوق فلسطين للأوراق المالية حوالي 40% من قيمته في العام الأول من الانتفاضة، وعانت البنوك من أزمة سيولة وصعوبة في تحصيل قروضها، وبدأت في تطبيق سياسة إئتمانية مشددة تجنباً لأية مخاطر إضافية تلحق باستثماراتها

(UNSCO, 2001). في ظل هذا الوضع الاقتصادي الصعب، من المفترض أن تلعب الاستثمارات المحلية والعربية والأجنبية دوراً مركزياً في تطوير الاقتصاد الفلسطيني بمعدلات كافية لمواجهة الضغوط القوية على سوق العمل، وتصحيح الاختلال القائم في الميزان التجاري الفلسطيني، والحد من الارتباط التبعي مع الاقتصاد الإسرائيلي. ويكتسب هذا التوجه والفهم أهمية خاصة حاليًا في ظل الاعتبارات التالية:

1. التجلي الأوضح للتأثير السلبي لما يمكن تعريفه بالعامل الإسرائيلي على أداء الاقتصاد الفلسطيني منذ اندلاع انتفاضة الأقصى في أيلول 2000، وبالتالي الأهمية المتزايدة لفك ارتباط هذا الاقتصاد بنظيره الإسرائيلي وإعادة دمجه بعمقه الاستراتيجي العربي.
2. القناعة المتزايدة لدى الأوساط الرسمية والأهلية الفلسطينية بأن المساعدات الدولية لن تستمر إلى ما لانهاية، وهذا ما أشير إليه بشكل واضح وصريح في خطاب الموازنة العامة للعام 2000.
3. انحسار دور السلطة الوطنية الفلسطينية في التشغيل، مما يعني تزايد الاعتماد الكامل في المستقبل على القطاع الخاص في استيعاب النمو السنوي في القوى العاملة في فلسطين، وخاصة أن القطاع العام الفلسطيني يعاني من تضخم في العمالة (بطالة مقنعة) وقدرته الاستيعابية في المستقبل شبه معدومة ولا سيما في ظل انحسار الإيرادات المحلية للسلطة بسبب تراجع الطاقة الضريبية للاقتصاد الفلسطيني المحلي من جهة وارتهان أكثر من ثلثي هذه الإيرادات بالقرار السياسي للحكومة الإسرائيلية.
4. الحاجة إلى التقليل من درجة التذبذب العالية نتيجة الصدمات الخارجية التي يتعرض لها الاقتصاد الفلسطيني كما يتضح من حركة الناتج القومي الإجمالي، سواء نتيجة التوقف في تحويلات الفلسطينيين الخاصة من الخارج، أو تلك الناجمة عن التغيير في السياسات الكلية الإسرائيلية والتي تؤثر على الاقتصاد الفلسطيني بشكل مباشر.

وفي إطار هذه المعطيات والاعتبارات، فإنه يبرز إلى السطح مباشرة عدد من الأسئلة المهمة والحيوية يتعلق بعضها بمدى مواءمة وتنافسية البيئة الاستثمارية في المناطق الفلسطينية، وقدرتها على تحفيز نشاط الاقتصاد الخاص، ولاسيما أنه يُعوّل على هذا القطاع في المرحلة القادمة دور أكبر في استيعاب فائض العمالة الفلسطينية، وتحقيق معدلات التنمية المستهدفة. ومن هذه الأسئلة أيضًا ما يدور حول أهمية وسبل جذب الاستثمارات العربية تحديدًا إلى الاقتصاد الفلسطيني لتسهيل عملية إعادة دمجه بالاقتصاد العربي الذي هو في نهاية المطاف عمقه الحيوي والاستراتيجي.

3- الواقع الاستثماري في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.. الخصائص البيئية واتجاهات التطور:

3-1 التطورات على خصائص البيئة الاستثمارية في الفترة بعد 1994:

يجب ألا يتم النظر إلى واقع ودور القطاع الخاص في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، والوقوف على مراحل تطوره في المرحلة الانتقالية التي أعقبت اتفاق أوسلو في العام 1993 – بمعزل عن الحالة التي عاشها الاقتصاد الفلسطيني في ظل الاحتلال الإسرائيلي وسياساته الممنهجة التي هدفت لتشويه هذا الاقتصاد وتدمير بنيته التحتية والمؤسسية والقانونية، ليسهل إلحاقه بالاقتصاد الإسرائيلي وعزله عن محيطه العربي والعالمي. ولايزال الاقتصاد الفلسطيني بمجمل فعالياته وقطاعاته يعاني من انعكاسات وآثار هذه السياسات الاحتلالية التدميرية حتى اللحظة الراهنة.

فقد تأثر أداء القطاع الخاص بشكل سلبي طيلة فترة الاحتلال، وفي نفس الوقت كان عليه أن يتحمل الجزء الأكبر من تشغيل الاقتصاد الفلسطيني، بسبب تدني حصة الإنفاق الاستثماري العام في الموازنات المتعاقبة للسلطات العسكرية الإسرائيلية التي أدارت شئون الضفة والقطاع. فلم يتعد هذا الإنفاق ما نسبته 5% من الناتج المحلي الإجمالي خلال السنوات العشر الأخيرة، سواء في الضفة الغربية أو في قطاع غزة، بالرغم من الارتفاع المستمر في العبء الضريبي المباشر وغير المباشر على الفعاليات الاقتصادية فيهما (شعبان، 1996).

وقد انعكس ضعف الإنفاق العام هذا في تدني مستوى الخدمات العامة للمواطنين الفلسطينيين وفي سوء حالة مرافق البنية التحتية للاقتصاد الفلسطيني. ومع أن هذا الوضع قد أضعف قدرة القطاع الخاص على النمو، لكن النتيجة الإحصائية الحتمية كانت ارتفاع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي، والذي بدوره أخفى حالة الركود التي سادت أداءه عمومًا، هذا بالرغم من وجود عدة أمثلة على نجاحات القطاع الخاص في عدة مجالات اقتصادية محلية.

ويمكن تلخيص أبرز المعيقات التي وقفت في وجه تطور القطاع الخاص ونموه خلال فترة الاحتلال على النحو التالي (سلطة النقد الفلسطينية (1999)، وشعبان (1996) :(The World Bank (1993), Awartani & Abdelkarim (1996),

أ- غياب جميع عناصر الاستقرار السياسي والأمني في أراضي الضفة والقطاع والذي نجم بشكل تلقائي عن الاحتلال العسكري لهذه الأراضي. وكان من الطبيعي والمتوقع أن يلازم الاحتلال حالة من التوتر وعدم الاستقرار، وخصوصًا في ظل الممارسات والإجراءات التعسفية التي دأبت سلطات الاحتلال على ممارستها. هذا الوضع فرض حذرًا شديدًا على سلوك المستثمرين والمستهلكين على حد سواء، وأوجد حالة من عدم الثقة وعدم التفاؤل في أوساطهم، مما انعكس سلبًا على مجمل النشاط الاقتصادي الخاص.

ب- مصادرة ونهب الموارد الطبيعية الفلسطينية، خاصة الأرض والمياه. فسياسة الاحتلال في تخطيط وتنظيم الأراضي والمدن حدت من إمكان استخدام الجزء الأكبر من هذه الأراضي بهدف الإنتاج، ورفعت من أسعارها في الأماكن التي سمح فيها بالبناء. أما بخصوص المياه، فبينما يبلغ إجمالي استهلاك الفلسطينيين من المياه لجميع الاستخدامات حوالي 123 مليون متر مكعب سنويًا، يستهلك الإسرائيليون حوالي 789 مليون متر مكعب سنويًا. أي أن إسرائيل تستهلك من المياه الفلسطينية أكثر من ستة أضعاف ما يستهلكه الفلسطينيون أنفسهم (The World Bank, 1993). هذه المصادرة الإسرائيلية للحقوق المائية الفلسطينية نجم عنها تضاؤل الموارد المائية المتاحة للاستعمال الزراعي والصناعي والمنزلي على حد سواء، ورفع من تكاليف استهلاكها.

ج- عدم ملاءمة الإطار القانوني والتنظيمي الذي حكم النشاط الاقتصادي في الضفة والقطاع حتى عام 1994 لروح العصر، خصوصاً في ظل التطورات الكبيرة التي شهدها العالم على هذا الصعيد في العقدين الفائتين. فمن ناحية كانت القوانين السارية في الضفة الغربية تختلف عنها في قطاع غزة، نتيجة للفصل الإجباري بين المنطقتين في أعقاب حرب عام 1948 وتأسيس دولة إسرائيل . ومن ناحية أخرى، بقيت هذه القوانين دون تعديل منذ عام 1967 باستثناء ما كان يرد ذكره في الأوامر العسكرية الإسرائيلية ذات الصلة التي كانت تصدر من حين لآخر لتعقيد وتقييد الاقتصاد الفلسطيني تارة. ولتعظيم المكاسب الإسرائيلية من هذا الاقتصاد تارة أخرى، فبفعل

هذه الأوامر العسكرية، كانت الأراضي المحتلة غير مؤهلة بتاتاً لاستقبال استثمارات أجنبية، أو لتحفيز الاستثمارات المحلية.

د- انعدام الوساطة المالية ذات الكفاءة بين حلقات الادخار والاستثمار في الاقتصاد الفلسطيني بفعل الأمر العسكري الإسرائيلي رقم 7 والذي صدر في الأيام الأولى من الاحتلال، وتم بموجبه إغلاق جميع البنوك العاملة حينها في المدن الرئيسة للضفة والقطاع. وبرغم أن بعض البنوك الإسرائيلية افتتحت فروعاً لها في الأراضي الفلسطينية المحتلة لكنها لم توفر للمشاريع الاستثمارية في هذه الأراضي أي تمويل يذكر، وحصرت نشاطها في تأدية الوظائف المصرفية التقليدية، وخصوصًا لغايات تسوية أثمان المستوردات الفلسطينية من إسرائيل. وربما على العكس من ذلك، فقد استغلت هذه البنوك السيولة الفائضة في الاقتصاد الفلسطيني لتمويل مشاريع إسرائيلية.

هـ- القيود والتعقيدات الإدارية الكبيرة التي كانت تضعها السلطات العسكرية الإسرائيلية على تسجيل وإنشاء شركات جديدة أو التوسع في نشاط الشركات القائمة. هذا إلى جانب السياسات الضريبية والتجارية الجائرة التي كانت تمارسها إسرائيل بهدف خلق ضغوط على أرباب العمل والجمهور على حد سواء للهجرة إلى الخارج بحثًا عن فرص اقتصادية أفضل. وقد ترتب على ذلك ترسيخ ضيق القاعدة الإنتاجية للاقتصاد الفلسطيني وضعف مستمر في بنيته.

هذه المعيقات مجتمعة أحدثت خللاً في **توازن العلاقة بين الربحية المتوقعة للاستثمار ودرجة مخاطرته**. فبعض هذه المعيقات رفعت من تكاليف تشغيل المشاريع الاستثمارية الخاصة، وبالتالي قلّلت من عوائدها، وبالمقابل أدت معيقات أخرى إلى زيادة معدلات مخاطر المشاريع بأنواعها المختلفة. **فزادت درجة المخاطرة المنتظمة (Systematic)** والمتمثلة في المخاطر السياسية والاقتصادية العامة ومخاطر التضخم ومخاطر التذبذب الحاد في أسعار صرف العملة الإسرائيلية، وزادت معها أيضاً درجة المخاطرة **غير المنتظمة (Unsystematic)** والتي كانت تنجم عن طبيعة وظروف عمل المشروع نفسه والتنوع في مصادر تمويله ومحدودية فرص التسويق المتاحة أمامه.

هذه المعطيات أدت إلى تخفيض حاد فيما يسمى بمعدل **العائد على الاستثمار المرجّح بعنصر المخاطرة (Risk- Adjusted Rate of Return)**، وبالتالي قلّل من جاذبية

الاقتصاد الفلسطيني لرءوس الأموال الخاصة. **فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو:** *ما هي التطورات التي طرأت على البيئة الاستثمارية في مناطق الضفة والقطاع في المرحلة الانتقالية التي أعقبت توقيع اتفاقية إعلان المبادئ ونشوء السلطة الوطنية الفلسطينية؟ أي بمعنى، هل أصبحت هذه البيئة مواتية أكثر أم أقل للنشاط الاستثماري الخاص في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية؟ وكيف؟*

في الفترة التي تلت تطبيق اتفاقية إعلان المبادئ ونشوء السلطة الوطنية الفلسطينية حدث العديد من التطورات على بيئة عمل الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام وبيئة الاستثمار بشكل خاص. بعض هذه التطورات زادت من عدم مواءمة البيئة الاستثمارية في المناطق الفلسطينية، أي ساهمت في خلق معيقات جديدة أكثر حدة مما كانت عليه من قبل. والبعض الآخر منها ساهم في تحسين هذه البيئة، ولكن ببطء شديد، أي أنها أخذت شيئاً فشيئا تُزيل جزءًا من المعيقات التي كانت تواجه حركة الاستثمار الخاص في الفترة ما قبل أوسلو، والبعض الأخير من هذه التطورات أزال – بشكل شبه تام جزءًا أساسيًا من هذه المعيقات.

تطورات سلبية (المعيقات السياسية والأمنية الإسرائيلية):

نتيجة للتطورات السياسية التي أعقبت مؤتمر مدريد وتوقيع اتفاقية أوسلو، أُزيلت بعض هذه المعيقات، وبالمقابل ظهرت معيقات جديدة بدلاً عنها وربما أكثر ضرراً. وتمثلت هذه المعيقات أساساً في سياسة الإغلاق الإسرائيلية التي تمنع حركة العمال والبضائع ووسائل الإنتاج بين الضفة الغربية وقطاع غزة من جهة والعالم الخارجي بأسره من جهة أخرى.

وفي بعض الحالات كانت هناك إغلاقات داخلية، وهي تعني عدم إمكان انتقال البضائع والمواطنين بين المحافظات الفلسطينية ذاتها. فقد أغلقت الحكومة الإسرائيلية مناطق الضفة الغربية لمدة 376 يوماً وقطاع غزة لمدة 412 يوماً منذ العام 1993 حتى منتصف 1998، هذا إضافة إلى الإغلاق المستمر منذ بداية الانتفاضة الفلسطينية منذ أكثر من 16 شهرًا (ماس، المراقب الاقتصادي، ع 3، 1998). ولا شك أن هذه السياسة

أضرّت كثيراً بالأداء الاقتصادي الفلسطيني من خلال الانقطاع المتكرر في وصول إمدادات المواد الخام وانقطاع عشرات الآلاف من العمال عن أماكن عملهم، وتعطل في التجارة الخارجية. ومن المنظور الأشمل، فإن هذه الإغلاقات المتكررة أدت وستؤدي إلى انحسار الثقة في البيئة الاستثمارية في المناطق الفلسطينية والتي أصبحت تتصف بحالة من عدم اليقين (Uncertainty)، كما ظهرت مؤشرات جديدة وعديدة على ارتفاع درجة مخاطرة الأعمال فيها.

ويقدر تقرير مشترك للبنك الدولي وماس (1997) الخسائر الفلسطينية الناجمة عن سياسة الإغلاق والتصاريح الأمنية التي انتهجتها إسرائيل بعد اتفاق أوسلو بحوالي 2,77 مليار دولار حسب أسعار 1995 للفترة 1993-1996 ، وقد فاق ذلك مقدار ما قدمته الدول المانحة خلال تلك الفترة بأكثر من الضعف.وليس أدل على حجم وحدة الأضرار التي قد تنجم عن مثل هذه السياسة ما يشهده الاقتصاد الفلسطيني من أزمة عميقة منذ أيلول / سبتمبر 2000.

من ناحية ثانية استمرت الحكومة الإسرائيلية في مصادرة الأراضي الفلسطينية، حيث زادت مساحة الأراضي المصادرة منذ اتفاق أوسلو إلى 420 ألف دونم. وارتفع أيضًا عدد المستوطنين في الضفة والقطاع ليصل إلى أكثر من 200 ألف نسمة في نهاية العام 2000 مقارنة بـــ 116 ألف نسمة في نهاية العام 1993 (ماس، المـراقب الاقتصادي، ع8، 2001).

هذا إلى جانب إمعان الحكومة الإسرائيلية في ممارسة الإجراءات القمعية الأخرى بحق المواطنين الفلسطينيين والسلطة الفلسطينية من اعتقال وهدم منازل وهدم لمقرات السلطة. هذه الإجراءات الإسرائيلية وغيرها خلقت ظرفاً سياسياً وأمنياً متوتراً على المستويين الوطني والإقليمي، وكأنها بالتالي تعيد المناخ العام إلى أسوأ مما كان عليه قبل بداية المسيرة السلمية، مما أدى إلى تراجع حجم ووتيرة النشاط الاستثماري الخاص في معظم القطاعات الاقتصادية بعد عامين من بداية انتعاشه.

تطورات إيجابية بطيئة (البنية القانونية):

أما المعيقات التي أخذت بالانحسار – ولكن ربما ببطء- فتشمل الإطار القانوني لعمل القطاع الخاص. فالقوانين والأنظمة السارية هي موروثة من حقب تاريخية متعددة كان آخرها الاحتلال العسكري الإسرائيلي. حيث كان من أولى قرارات السلطة الوطنية الفلسطينية بعد تأسيسها "استمرار العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول قبل تاريخ 1967/6/5 في الأراضي الفلسطينية" (الوقائع الفلسطينية، ع1)، وذلك إلى حين إقرار قوانين جديدة مناسبة.

ويبدو أن الحاجة لتحديث هذه القوانين كانت أكبر بكثير من قدرة وإمكانات السلطة الوطنية الفلسطينية على فعل ذلك بالسرعة المطلوبة. ومن أسباب هذا البطء في تنفيذ الإصلاحات القانونية انشغال السلطة في إنشاء مؤسساتها وأجهزتها المختلفة، بالإضافة إلى قلة الخبرة في هذا المجال وشح مصادر التمويل واستنفاد معظم الجهد والوقت في إدارة عملية التفاوض مع الجانب الإسرائيلي. إلا أنه كانت هناك إنجازات ملحوظة على هذا الصعيد. وتعنينا هنا القوانين ذات الصلة بالنشاط الاقتصادي سواء أكان ذلك بصورة مباشرة أم بصورة غير مباشرة. فقامت السلطة الوطنية الفلسطينية بإقرار بعض القوانين الاقتصادية المهمة، مثل قانون تشجيع الاستثمار، وقانون سلطة النقد، وقانون تسجيل الشقق السكنية، وقانون العمل، وقانون الخدمة المدنية، وقانون إعداد وتنظيم الموازنة، وقانون العطاءات وغيرها. وهناك مجموعة أخرى من القوانين التي لا تزال إمّا في طور الصياغة أو في طور النقاش من قبل الجهات التنفيذية أو التشريعية المختصة. جدول (2) يوضّح الحالة الراهنة للوضع القانوني الاقتصادي في المناطق الفلسطينية.

كما يتضمن برنامج البنك الدولي مساعدة السلطة في تطوير وتنظيم جهاز القضاء الفلسطيني، وتدريب القضاة، وبناء محكمتين مركزيتين، أحداهما في غزة، والثانية في رام الله. ومن المتوقع أن يستمر هذا المشروع مدة أربع سنوات. لكن الأمر فيما يتعلق بفصل السلطات الثلاث وسيادة القانون قد لا يبدو على نفس الدرجة من الوضوح. فقد تكررت ملاحظات كثيرة من منظمات حقوق الإنسان ونقابة محامي فلسطين بخصوص ضعف

استقلالية القضاء، وتدخلات أجهزة الأمن في الأنشطة المختلفة، بما فيها الاقتصادية، وضعف دور محكمة العدل العليا والمدعي العام والتكدس الكبير في القضايا المرفوعة للنظر فيها أمام القضاء. *وقد زاد ذلك من حالة عدم اليقين التي أوجدتها المحددات السياسية الخارجية، مما كان له أثر سلبي إضافي على إمكان جذب رءوس الأموال الفلسطينية المحلية منها والمهاجرة والعربية والأجنبية أيضًا.*

جدول (2)
الإطار القانوني الاقتصادي في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية

أ	مجموعة القوانين ذات الشأن الاقتصادي التي أقرها المجلس التشريعي وصادق عليها الرئيس وأصدرها	
الرقم	القانون	تاريخ الإصدار
1	سلطة النقد	1996/12/16
2	تشجيع الاستثمار	1998/4/23
3	الخدمة المدنية	1998/5/28
4	دمغ ومراقبة المعادن الثمينة	1998/5/28
5	تنظيم الموازنة العامة والشئون المالية	1998/8/3
6	حماية الثروة الحيوانية	1998/11/2
7	المدن الصناعية والمناطق الحرة الصناعية	1998/11/2
8	اللوازم العامة	1998/11/2
9	المصادر الطبيعية	1999/1/24
10	البيئة	1999/12/28
11	العطاءات للأشغال الحكومية	1999/12/28
12	تنظيم أعمال الوكلاء التجاريين	2000/1/16
13	العمل الفلسطيني	2000/4/30
14	التعديلات على قانون دمغ ومراقبة المعادن	1999/9/27
15	الإحصاءات العامة	2000/8/7
16	المواصفات والمقاييس الفلسطينية	2000/9/17
17	الرسوم القنصلية	2001/1/30
18	تمليك الطبقات والشقق والمحلات	1996/1/6
19	الأساسي (الدستور المؤقت)	2002/5/10
20	المصارف	2002/5/20
ب	**مشاريع القوانين ذات الشأن الاقتصادي المحالة للرئيس للمصادقة عليها**	
الرقم	القانون	تاريخ الإحالة
1	تنظيم تملك الأجانب للعقارات في فلسطين	1997/10/4
2	الهيئة العامة الفلسطينية للبترول	1997/12/7
3	ضريبة الدخل الفلسطيني	2001/5/23
4	التامينات الاجتماعية	2001/7/29
5	المياه	2001/8/16
6	هيئة سوق رأس المال	2002/5/10
7	مزاولة مهنة تدقيق الحسابات	2002/1/08
ج	**مشاريع القوانين ذات الشأن الاقتصادي التي لا تزال في مراحل مختلفة من المناقشات في المجلس التشريعي**	

الرقم	القانون	تاريخ المناقشة العامة
1	التموين	1999/12/1
2	صندوق تعويض المزارعين عن أضرار الكوارث الطبيعية	2001/12/1
3	إيجار المساكن والعقارات التجارية	2000/5/3
4	الكسب غير المشروع	2000/9/28
5	الصناعة	2000/9/28
6	الزراعة	2001/3/10
7	مؤسسة إدارة وتنمية أموال اليتامى	2001/3/10
8	الأوراق المالية	2001/3/10
9	صندوق التأمينات الاجتماعية	2001/3/10
10	رسوم المحاكم	2001/8/8

المصدر: وحدة البحوث البرلمانية، المجلس التشريعي الفلسطيني، أيار/ مايو 2002

تطورات إيجابية متسارعة-البنية المؤسسية والتحتية والقطاع المالي:

أما المعيقات التي يبدو أنها في طور الإزالة – مما سيؤثر بشكل أفضل على أداء القطاع الخاص- فتشمل تلك المتعلقة بالبنية المؤسسية والتنظيمية والتحتية للاقتصاد الفلسطيني من جهة، وبنية القطاع المالي من جهة أخرى.

البنية المؤسسية والتنظيمية والتحتية:

فقد تم تأسيس وتنشيط كثير من المؤسسات المساندة للاستثمار الخاص. ومن هذه المؤسسات: اتحاد الغرف التجارية والصناعية والزراعية، ومركز التجارة الفلسطيني (بال تريد)، والاتحادات الصناعية، وهيئة المناطق الصناعية، وهيئة تشجيع الاستثمار وغيرها. وطوّرت وزارة الاقتصاد والتجارة علاقات جيدة مع مؤسسات القطاع الخاص المختلفة، ووصلت دائرة الاستثمار في الوزارة إلى مرحلة متقدمة من التنظيم والأداء في تطبيقها لقانون تشجيع الاستثمار. فتم تسمية أعضاء مجلس إدارة الهيئة حسبما ينص عليه القانون، وقد قامت الطواقم الفنية في الوزارة على إعداد دليل الإجراءات التنفيذية لعمل هذه الهيئة من خلال "المركز الموحد" أو "النافذة الموحدة ".

ومع تطبيق هذه الآلية، فإنها ستشكل عنواناً واضحاً للمستثمرين، حيث وفرت عليهم الوقت والجهد في متابعة معاملاتهم في دوائر مختلفة تابعة لوزارات مختلفة. وبالمثل فان وزارة الصناعة طورت هي الأخرى علاقات مميزة مع أرباب الصناعات،

وساعدت في تأسيس لتحادات الصناعيين المختلفة، كما أنها ساهمت في وضع استراتيجية لتطوير المناطق الصناعية الداخلية والحدودية.

أما على صعيد الإجراءات والأنظمة الاقتصادية، فقد عملت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ إنشائها على تعديل الكثير منها للتيسير على القطاع الخاص. وطالت هذه التحسينات الإجرائية مجالات عدة، منها الاستيراد والتصدير وترخيص الشركات وإدارة المالية العامة للسلطة. فقد ألزمت السلطة الموردين إلى السوق الفلسطيني بالتعامل من خلال وكيل أو موزع فلسطيني، وقد حدَّ هذا من احتكار المستورد الإسرائيلي لهذا السوق، وساهم في تحفيز الشركات الأجنبية على التعامل مع الاقتصاد الفلسطيني كوحدة منفصلة عن الاقتصاد الإسرائيلي فيما يتعلق بالوكالات التجارية. بالإضافة إلى ذلك اشترطت السلطة اعتماد رقعة باللغة العربية على المنتجات المستوردة مما ساهم في تعزيز حالة السلامة العامة.

ومن ناحية أخرى، تم وقف تسجيل الشركات لدى وزارة العدل وبقيت هذه الصلاحية منوطة بوزارة الاقتصاد والتجارة فقط. كما بدأ العمل وإن كان بطيئاً بالسجل التجاري. من جهتها أدخلت وزارة المالية عدة تحسينات على أنظمتها الضريبية وإجراءات التحصيل المتبعة لديها وعلى آليات إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للسلطة. وفي هذا الصدد فقد صدر مرسوم رئاسي مع بداية العام 2000 بتشكيل **المجلس الأعلى للتنمية** لتوحيد حسابات خزينة السلطة في حساب مركزي واحد تشرف عليه وزارة المالية، وتنقل مسئولية التوظيف والتصنيف وصرف الرواتب بالكامل من ديوان الموظفين العام إلى وزارة المالية.

وبهدف تعزيز القدرات الإدارية والبناء المؤسسي والتنظيمي لمؤسسات القطاع العام، تم تنفيذ عدة برامج ومشاريع تدريبية واستشارية وبحثية لصالح العديد من هذه المؤسسات، وبتمويل من الدول المانحة خلال الفترة 1994–1999 وبتكلفة إجمالية فعلية مقدارها 289 مليون دولار (MOPIC ,1999). بالإضافة إلى ذلك عقدت السلطة الوطنية الفلسطينية العديد من الاتفاقات التجارية مع بلدان العالم. فقد عقدت اتفاقات تجارة حرة مع

الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة، واتفاقات تبادل تجاري مع كل من الأردن ومصر. إلا أن العراقيل الإسرائيلية على المعابر والحدود حالت دون الاستفادة من هذه الاتفاقات في نفاذ السلع والخدمات الفلسطينية إلى الأسواق الخارجية.

وبالإضافة إلى الاتفاقات، أسست وكالة ضمان الاستثمار الدولية (MIGA) صندوق لضمان الاستثمار في الاقتصاد الفلسطيني برأس مال قدره 21 مليون دولار أمريكي. يوفر هذا الصندوق ضمانات على شكل تأمين ضد المخاطر السياسية للاستثمارات الخارجية لغاية خمسة ملايين دولار لكل مشروع، ومنذ إنشاء هذا الصندوق تم استلام ما يقارب 20 طلبًا أوليًا لمشاريع استثمارية في الأرضي الفلسطينية، وأصدر الصندوق خلال عام 1999 أول عقد ضمان بقيمة خمسة ملايين دولار إلى شركة فينكس الدولية المحدودة من بريطانيا (البنك الدولي، النشرة الفصلية، كانون الثاني 2000).

وبالرغم من هذه الإنجازات المهمة، لكن الإجراءات والأنظمة الاقتصادية النافذة في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية لم تتخلص بشكل نهائي بعد من البيروقراطية الإدارية والتداخل في الصلاحيات بين وزارات السلطة المختلفة من جهة وبين السلطة الوطنية وسلطات الاحتلال الإسرائيلي من جهة أخرى، التي ما زالت تحتفظ بحق الموافقة أو الرفض على كثير من الإجراءات التي تتعلق بمنطقة (ج) بشكل خاص بالإضافة إلى بعض الصلاحيات في منطقة (ب)، ناهيك عن مصاعب القطاع الخاص بالنسبة لإجراءات الاستيراد والتصدير.

كما أنه لا تزال هناك حاجة لتعزيز قدرة الوزارات والأجهزة المختصة على إدارة الاقتصاد الكلي ورسم السياسات العامة، ولوضع الآليات المناسبة لإنهاء بعض حالات الاحتكار الاقتصادية من قبل مؤسسات القطاع العام أو الخاص، ولزيادة مستوى الشفافية والرقابة والمساءلة فيما يتعلق بإدارة الأموال العامة. وحددت دراسة قام بإعدادها "ديفيد سيويل" بالتعاون مع البنك الدولي في عام 2001 المعوقات المختلفة لتشغيل ونمو الأعمال الخاصة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وكان على رأس هذه المعوقات حالة انعدام الاستقرار السياسي، وجاء في المرتبة التالية مظاهر الفساد والتضخم وعدم استقرار أسعار

صرف العملات المتداولة وعدم كفاءة الأنظمة الضريبية والممارسات المضادة للمنافسة، وتعتبر مظاهر الاحتكار والفساد المالي والإداري في أي اقتصاد أحد أهم معيقات التنمية حسب ما تشير إليه المسوحات الدولية بهذا الشأن (Kaufmann, 1999). وتلقى مواطن القصور هذه عبئاً كبيراً على النشاط الاستثماري الخاص في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.

أما على صعيد البنية التحتية للاقتصاد الفلسطيني، فقد زادت الاستثمارات فيها بعد إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية وذلك بتمويل شبه كامل من الدول المانحة، ومن خلال مشاريع قامت بتنفيذها "بكدار" والمجالس المحلية والوزارات ذات العلاقة. فحسب آخر التقارير التي صدرت عن وزارة التخطيط والتعاون الدولي بخصوص حجم وتوزيع المساعدات الدولية، فإن مجموع ما تم تخصيصه من هذه المساعدات على مشاريع البنية التحتية خلال الفترة 1994–1999 كان على النحو التالي: الطاقة 55 مليون دولار، والبيئة ومعالجة النفايات الصلبة 28 مليون دولار، والمياه والصرف الصحي 336 مليون دولار، وتطوير المناطق الصناعية 21 مليون دولار، والطرق والمواصلات 197 مليون دولار، والاتصالات أربعة ملايين دولار (MOPIC, 1999).

هذا إلى جانب النفقات المهمة نسبياً من هذه المساعدات على تطوير مباني وإنشاءات الصحة والتعليم. وبالرغم من أن الاستثمارات السنوية في مشاريع البنية التحتية قد ارتفعت بأكثر من أربعة أضعاف من المستوى الذي كانت عليه قبل عام 1994، لكنها لا تزال غير كافية حسب التوقعات والاحتياجات المحلية من جهة، وحسب المقاييس الدولية من جهة أخرى (انظر مودي (1997)، و Diwan & Shaban (1998)). فنسبة هذه الاستثمارات لا تزال بحدود 2% من إجمالي الناتج المحلي الفلسطيني، وهي تقل بكثير عن معدل ما تنفقه الدول النامية بالمتوسط والذي يبلغ 4%. وتقدر الدراسات المشار إليها سابقًا، بأن البنية التحتية الفلسطينية بحاجة إلى استثمارات في مرافق البنية التحتية الأساسية تصل إلى ما بين 140–175 مليون دولار سنوياً لتعويض ما أصابها من تدمير خلال سنوات الاحتلال ولإيصالها إلى المستويات الدولية المقبولة.

فالمقارنات بخصوص خدمات البنية التحتية من كهرباء ومرافق صحية، وعدد الهواتف وعدد أمتار الطرق المعبّدة تشير بوضوح إلى تدني مستوى هذه الخدمات وارتفاع تكاليفها في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية عنها في الدول العربية المجاورة والدول النامية الأخرى.

وللتسريع من عملية تطوير مرافق البنية التحتية لجأت السلطة الوطنية الفلسطينية إلى تمكين القطاع الخاص من الاستثمار فيها. وقد تمت بالفعل خصخصة قطاع الاتصالات والكهرباء/غزة. أما بالنسبة للمياه فلايزال الأمر قيد المناقشة، ولكن هناك توجهًا عامًا بإنشاء شركات مياه خاصة مشابهة لشركات الكهرباء. وبخصوص المواصلات فهي مملوكة للقطاع الخاص منذ وقت طويل ضمن امتيازات احتكارية لشبكات الطرق المختلفة. ويؤخذ على هذه السياسة أن تنفيذها يتم بدون وضع القوانين والأنظمة اللازمة للحد من الآثار السلبية المحتملة لمثل هذه الاحتكارات. فالمطلوب هو الإسراع بتشريع *قانون محاربة الاحتكار وقانون التنافسية وقانون الإفصاح عن الذمة المالية للمسئولين الرسميين.*

القطاع المالي

مثّلت إزالة الموانع والقيود التي فرضتها سلطات الاحتلال الإسرائيلي على النشاط المالي في الضفة الغربية وقطاع غزة – إحدى الإيجابيات التي رافقت عملية السلام. وتعود أهمية هذا التطور إلى كون القطاع المالي بما يمثله من وظائف ومؤسسات أحد أهم ركائز التنمية الاقتصادية بشكل عام وداعمًا أساسيًا للنشاط الاستثماري بشكل خاص. فهو يقوم بتوفير وظيفة أساسية في الاقتصاد، وهي"الوساطة المالية" بين المدخرين والمستثمرين.

ويتكون القطاع المالي أساساً من مؤسسات الجهاز المصرفي ومؤسسات سوق رأس المال. فقد تطور الجهاز المصرفي الفلسطيني بصورة هائلة محققاً توسعاً كبيراً رأسياً وأفقياً، وانتشرت البنوك العاملة في مناطق السلطة بصورة سريعة إلى أن وصل عددها إلى 22 بنكاً مع نهاية عام 2000 وبشبكة فروع عددها 115 فرعاً. كما تزايدت

الودائع فيها بصورة تصاعدية فوصلت إلى ما قيمته 3.7 مليار دولار في أيلول/ سبتمبر 2000، وتزايدت معها أيضاً التسهيلات الائتمانية الممنوحة للقطاع الخاص لتصل إلى 1493 مليون دولار لنفس الفترة، مشكّلة بذلك ما نسبته 40% من الودائع.

وبالرغم من هذا التوسع الملحوظ في نشاط القطاع المصرفي، لكن لا يزال هناك هامش جيد لتطوير أداء ودور هذا القطاع. فنسبة الائتمان إلى الودائع لاتزال منخفضة مقارنة بالدول المجاورة الأخرى، ولا يمكن القبول بها لفترة طويلة. ويمكن تفسير تدني هذه النسبة ولو بشكل جزئي في إطار ما تم استعراضه حتى الآن من مواطن الضعف وعناصر المخاطرة في البيئة الاستثمارية، وخصوصا نتيجة للأزمة السياسية الحالية، حيث أثرت بشكل كبير على أداء القطاع المالي وأدت إلى تراجع في الودائع والتسهيلات الائتمانية لتصل إلى 3.3 مليار دولار و1240 مليون دولار على التوالي في أيلول 2001 (سلطة النقد، تشرين ثان/ نوفمبر 2001). وعلى درجة مساوية من الأهمية، فإن خللاً ملحوظاً يعتري الهيكل الائتماني لهذه البنوك. فتشكل الحسابات الجارية المدينة ما نسبته 52% من هذه التسهيلات في حزيران/ يونيو 2000، فيما تشكل القروض ما نسبتــه 40.5% في نهاية أيلول/ سبتمبر، وتراجعت لتصل إلى 38.4 في نهاية العام. ولا يزال قطاعا التجارة والخدمات يستحوذان على النسبة الكبرى من هذه التسهيلات مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الإنتاجية. كما أن الصفة الغالبة للتسهيلات والقروض البنكية على اختلاف أشكالها تكمن في أنها ذات آجال قصيرة.

وبهذا فإن القطاع المصرفي الفلسطيني لم يستطع حتى اللحظة توفير فرص تمويلية طويلة الأجل للأنشطة الاستثمارية الإنتاجية القائمة أو الجديدة. وربما يعود ذلك لكون الودائع قصيرة الأجل هي المصدر الأساسي في تمويل استثمارات البنوك العاملة في فلسطين، والتي تحمل طابعاً تجارياً بمجملها وإن اختلفت مسمياتها. وقد يكون من المفيد لتدعيم الدور التنموي لهذه البنوك البحث في إمكان رفع قاعدة رأس مالها على طريق تحويلها إلى بنوك شاملة. وقد يكون من المناسب أن تأتي هذه الإجراءات في إطار الإسراع في المصادقة على قانون المصارف ووضعه موضع التطبيق.

أما بخصوص مؤسسات سوق رأس المال، فإنه على الرغم من التطور الملحوظ الذي شهده نشاط سوق فلسطين للأوراق المالية منذ تأسيسه في عام 1997 من حيث عدد الشركات المدرجة فيه والقيمة السوقية لأسهم هذه الشركات وحجم التداول وعدد الصفقات، لكنه لايزال يعاني من عدة مظاهر ضعف في بنيته المؤسسية والتنظيمية والقانونية (عبد الكريم، 1999). لعل أبرزها غياب قانون ينظم نشاطه، وغياب هيئة رقابة مستقلة تشرف عليه، وغياب دور فاعل لشركات الوساطة المالية، وتدني الوعي الاستثماري لدى الجمهور الفلسطيني، وعدم تطبيق مبدأ الإفصاح والإقرار الماليين بشكل مقبول، مما أثر على الكفاءة التسعيرية والتشغيلية للسوق. كل هذه المعيقات أضعفت من قدرة السوق على تحقيق الأهداف المنوطة به، وفي مقدمتها حشد الموارد المالية المحلية والأجنبية، وتوجيهها للاستثمار في القطاعات الاقتصادية المنتجة على أسس ذات كفاءة. ومن الطبيعي أن يتراجع أداء سوق فلسطين للأوراق المالية بسبب الإجراءات العدوانية الإسرائيلية في أعقاب انتفاضة الأقصى لتميزه بحساسية عالية نسبيًا مقارنة مع باقي القطاعات والأنشطة الاقتصادية في جو عدم الاستقرار السياسي والأمني. فمؤشر أسعار القدس للأسهم المدرجة في السوق تراجع في العام الأول من الانتفاضة بنسبة تصل إلى 40% حيث انخفضت القيمة الاجمالية للسوق من 719 مليون دولار في 2000/9/30 إلى أقل من 550 مليون دولار في 2001/9/30 ولكنها عادت وارتفعت إلى 841 مليون دولار في 2002/8/28. وانخفض أيضًا مع ذلك متوسط حجم التداول اليومي إلى الثلث تقريبا خلال نفس الفترة.

3-2- اتجاهات حركة الاستثمار في الاقتصاد الفلسطيني في الفترة الانتقالية:

شكّلت إجراءات وسياسات الاحتلال الإسرائيلي- كما أسلفنا – أهم العوائق أمام حركة الاستثمار في الضفة والقطاع قبل عام 1994. وبسبب التواضع الملحوظ في حجم الإنفاق الاستثماري العام للسلطة العسكرية الحاكمة خلال تلك الفترة، تحمّل القطاع الخاص الفلسطيني العبء الأكبر في استقرار وتنمية الاقتصاد المحلي. فتراوحت نسبة الاستثمار الخاص من إجمالي الاستثمار حينها بين80 –88%. أما بالنسبة للاستثمارات

العربية الأجنبية فكانت غائبة تماماً، ولم تكن - أصلاً - مقبولة من جهة السلطات العسكرية الإسرائيلية. وفي ظل غياب مؤسسات الوساطة المالية الفاعلة، كانت المدخرات العائلية والشخصية مصدراً مهما، وربما وحيداً للأموال اللازمة لتنفيذ المشاريع الاستثمارية الخاصة. حيث كان متوسط معدل الادخار من الدخل المتاح للاستهلاك خلال الفترة 1970-1983 في قطاع غزة والضفة الغربية حوالي 25% و10% على التوالي (Fisher et al.,1994). ويعتبر هذا المعدل مرتفعاً بالمقاييس الدولية، ومما ساعد على تحقيقه كبر حجم التحويلات المالية من الفلسطينيين العاملين في الخارج لذويهم في الأراضي المحتلة. فقد قدّر (Hvvis, 1998) حجم التحويلات النقدية التي تتدفق إلى الضفة الغربية لوحدها عبر الجسور بحوالي 170 مليون دولار خلال خمسة شهور فقط من عام 1985. ووصلت هذه التقديرات في تقارير أخرى إلى ما يقارب مليار دولار سنوياً (Pasch, 1992).

استمرت أهمية الاستثمارات الخاصة في التزايد طيلة عقود الاحتلال حيث عمدت السلطات الإسرائيلية إلى تخفيض الإنفاق الاستثماري العام في الضفة والقطاع، حتى أنه تراجع إلى أدنى مستوياته مع بداية عقد التسعينيات. فعلى سبيل المثال، بلغت القيمة الإجمالية للاستثمار في الاقتصاد الفلسطيني عام 1991 حوالي 658 مليون دولار، كان منها 66 مليون دولار فقط كاستثمار عام، أي بنسبة لا تزيد على 10%. ولم تكن هذه النسبة في عامي 92و93 أو في آخر سنوات الثمانينيات أفضل حالاً (سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي الأول 1995، و UNSCO, Quarterly Report) April,1997).

ويلاحظ أنه بينما نما حجم الاستثمار الخاص بمعدلات مرتفعة بعد الاحتلال مباشرة وحتى نهاية السبعينيات، لم تزد معدلات النمو الحقيقي لهذا الاستثمار للفترة 1980-1992 عن 1% (Awartani and Abdelkarim, 1996). وتشير الدراسات إلى أن الاستثمار الخاص خلال هذه الفترة تراوحت قيمته بين 400-500 مليون دولار سنوياً، أي بنسبة 20-25% من الناتج المحلي الإجمالي. أمّا من حيث مجالات الاستثمار، فقد استحوذ قطاع الإنشاءات على أكثر من 85% من إجمالي الإنفاق الاستثماري، في حين

بقي التكوين الرأسمالي الإنتاجي (الاستثمار في الآلات والمعدات والمرافق الإنتاجية الأخرى) بحدود متدنية وتقل بكثير عن المستوى المطلوب للتعويض عن الإهلاك السنوي لهذا النوع من الاستثمار(The World Bank, 1995).

أما في الفترة التي أعقبت اتفاق أوسلو فقد تعرض الاقتصاد الفلسطيني لصدمات خارجية أقسى وأعظم تأثيراً من تلك التي عايشها خلال فترة الاحتلال. فسياسة الإغلاق الشامل والتصاريح الأمنية التي استحدثتها الحكومة الإسرائيلية في أعقاب الاتفاق ألحقت بالاقتصاد الفلسطيني أضراراً فادحة، إلى درجة فاقت في حجمها مساعدات الدول المانحة من جهة، وقوّضت فرص هذا الاقتصاد للاستفادة من التحسينات الداخلية التي طرأت على المناخ الاستثماري العام بفعل إجراءات السلطة الوطنية الفلسطينية من جهة أخرى. فهذه السياسة أيضاً أنهت حالة الانفراج الذهني والنفسي لدى المستثمرين المحليين والخارجيين التي تولدت لديهم بعد عام 1993 مباشرة.

بالرغم من عدم التطابق في البيانات المتاحة عن حركة الاستثمار الخاص في المناطق الفلسطينية في الفترة 1993-1998 من مصدر لآخر، إلا أنها تُدلّل بوضوح على تراجع حجم الاستثمار الخاص، وبالمقابل تنامي حجم الاستثمار العام عن مستوياتهما قبل عام 1993.وتُدلل أيضاً على أن حجم الاستثمار الإجمالي في انخفاض مستمر منذ ذلك العام، وذلك لأن مقدار النمو في الاستثمار العام بقي دون المستوى المطلوب لتغطية قيمة الانخفاض في الاستثمار الخاص. فانخفض الاستثمار الإجمالي من حوالي 662 مليون دولار عام 1993 إلى حوالي 534 مليون دولار عام 1998 بانخفاض تراكمي نسبتـــه 20% تقريباً. ويعود هذا الانخفاض إلى التراجع الحاد في الاستثمار الخاص والذي وصلت نسبته التراكمية خلال نفس الفترة إلى 38% (Kanan, 1998). بالمقابل ارتفعت الاستثمارات الحكومية من 85 مليون دولار عام 1994 إلى أكثر من 350 مليون دولار عام 1997، لتعود للانخفاض في عامي 98 و99 إلى حدود 250 مليون دولار، بسبب تراجع حجم ووتيرة المساعدات الدولية في العاميْن المذكوريْن مقارنة بالأعوام السابقة.

وفي جميع الأحوال تضاعفت نسبة الاستثمار العام من الاستثمار الإجمالي خلال الفترة 1994–1999 لتصل إلى ما يقارب 40% مقارنة مع 20% عام 1993. وعند مراجعة أداء القطاعات المختلفة في الاقتصاد الفلسطيني نلاحظ أن التراجع في الاستثمار كان شبه عام، وإن كان يبدو أكثر وضوحاً في القطاعات الإنتاجية. وقد يكون القطاع الخدمي الاستثناء الوحيد لهذه القاعدة، حيث شهد هذا القطاع نمواً مستمراً منذ العام 1994 وبالأخص في مجالات الخدمات المالية والمصرفية.

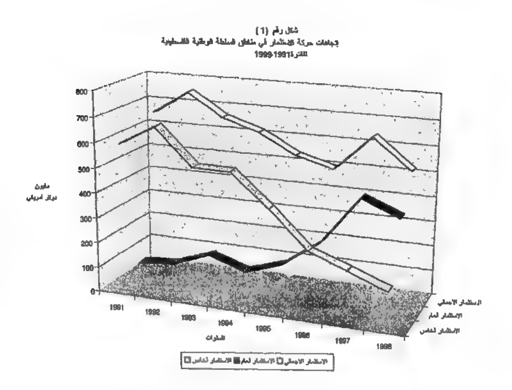
أما القطاع الإنشائي فتضرر نوعاً ما خلال سنوات 1995–1997 بسبب الإغلاقات المتكررة، لكن المؤشرات الجديدة تفيد بتحسن الأداء في هذا القطاع (المراقب الاقتصادي، ماس، أعداد مختلفة). شكل رقم (1) يوضح الاتجاه العام في حركة الاستثمار في المناطق الفلسطينية خلال الفترة المذكورة. شكل رقم (2) أيضاً يدلّل على نفس الاتجاه العام في حركة الاستثمار في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية في المرحلة الانتقالية، وإن اختلف مع الشكل (1) في بعض الجوانب التفصيلية. فيشير هذا الشكل إلى أن إجمالي الاستثمار بالقياس إلى الناتج المحلي قد تراجع من 25.3% في عام 1994 إلى 20.8% في عام 1998.

ويعزى ذلك إلى الانخفاض الحاد في حجم الاستثمار الخاص مما يعادل 20.2% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 1994 إلى أقل من14% في عام 1998، أي بانخفاض تراكمي تزيد نسبته على 30%. وتشير التقديرات الأولية بخصوص الاستثمار في عام 1999 إلى عودة الاستثمار الإجمالي للارتفاع من جديد ليصل إلى 22.7% من الناتج المحلي، مصحوباً بارتفاع طفيف في حجم الاستثمار الخاص ليصل إلى 15%. وفي جميع سنوات المرحلة الانتقالية بقيت نسبة الاستثمارات العامة من حجم الاستثمار الإجمالي أعلى من 35% مقارنة بنسبة تقل عن 20% قبل تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية.

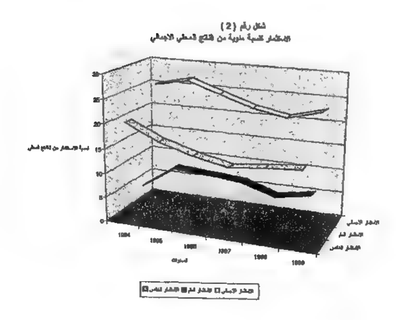
بقي أن نشير إلى أن هذا الاتجاه في حركة الاستثمار الفلسطيني يتناقض مع الاتجاه السائد في معظم دول العالم في الوقت الراهن.حيث تشير آخر المسوحات التي

أجراها الفريق الاقتصادي في مؤسسة التمويل الدولية (IFC) في عام 1999 بخصوص اتجاه حركة الاستثمار في 47 دولة من مناطق مختلفة في العالم خلال الفترة 1970-1997 إلى تراجع الإنفاق الاستثماري العام لصالح الاستثمار الخاص وبشكل ملحوظ في السنوات العشر الأخيرة.

وينسجم هذا الاتجاه مع ما يشهده الاقتصاد العالمي من مظاهر تكامل وانفتاح في ظل العولمة، ومن توجه حثيث في كثير من الدول نحو الخصخصة والتي يتزايد معها دور القطاع الخاص في مسيرة التنمية المحلية. وهناك قناعة متزايدة في أوساط السلطة الوطنية الفلسطينية بضرورة اتباع هذا النهج في الحياة الاقتصادية الفلسطينية، وخصوصاً في ظل تراجع المساعدات الدولية واستنفاد فرص القطاع العام للنمو، والحاجة الملحة لحماية الاقتصاد الفلسطيني قدر الإمكان من الصدمات الخارجية الناجمة بشكل خاص عن المواقف والسياسات الإسرائيلية الجائرة. فلا بد إذن من اتخاذ جميع التدابير الممكنة لتهيئة ظروف أفضل لعمل القطاع الخاص المحلي ولزيادة حجم استثماراته *واجتذاب استثمارات عربية إضافية تسهم في تخفيف تبعية الاقتصاد الفلسطيني للمؤثرات الخارجية، سواء أكانت تلك التي تنجم عن المساعدات الدولية ذات الدوافع السياسية في معظمها أم عن الإسرائيلية. ويتأتى ذلك من خلال تنفيذ برنامج تحسيني للمناخ الاستثماري العام بصورة منسجمة مع أولويات واحتياجات أرباب العمل وأصحاب رؤوس الأموال المحليين والخارجيين، وخصوصًا العرب منهم.*



شكل رقم (1)
اتجاهات حركة الاستثمار في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية
للفترة 1991-1998



شكل رقم (2)
الاستثمار كنسبة مئوية من الناتج المحلي الاجمالي

3-3 ملخص بخصائص البيئة الاستثمارية الفلسطينية في المرحلة الانتقالية ومقترحات لتحسينه:

بالرغم من التطورات الإيجابية التي حدثت في المناخ الاستثماري في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية في أعقاب توقيع اتفاق أوسلو فيما يخص الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للاقتصاد وبنيته التحتية والهيكل التمويلي فيه، لكن يجب بذل جهود أكبر لتحفيز الاستثمارات المحلية واستقطاب الاستثمارات العربية والأجنبية. ويجب أن يشتمل أي برنامج تطويري للمناخ الاستثماري العام في مناطق السلطة الفلسطينية على مجموعة من السياسات والإجراءات والقوانين المقترحة هي:

أ- العمل على إجراء تحسينات جوهرية في بنية وأداء مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وبالذات ما يتعلق بإدارة الاقتصاد الفلسطيني. ولا بد من تطوير قانون الاستثمار، وخلق بيئة قانونية وقضائية فعالة، وترسيخ أسس عادلة ومتوازنة لاقتصاد السوق. وهذا يشمل التعاون بين السلطتين التشريعية والتنفيذية لإنجاز باقي القوانين الاقتصادية الرئيسة التي لا تزال قيد الإعداد والمصادقة، ومنها على سبيل المثال قانون الضرائب وقانون المصارف وقانون الشركات وقانون الأوراق المالية وقانون الاحتكار.

ب-قيام وزارة العدل – وبالتعاون مع الهيئات الحقوقية ذات الصلة – بالشروع الفوري لتنفيذ خطة مدروسة وشاملة بهدف تعزيز سيادة القانون واستقلال القضاء، وشفافية الإجراءات النافذة بخصوص المحاكمات، وحل النزاعات على اختلاف أنواعها. وقد يكون من المفيد في هذا الشان إقرار القانون الأساسي من السيد الرئيس، والإسراع في تشكيل المجلس الأعلى للقضاء، ورفد الجهاز القضائي بموارد بشرية إضافية مؤهلة ومدرّبة. والانتهاء من إقرار القوانين القضائية المهمة، مثل قانون أصول المحاكمات، وقانون تشكيل المحاكم النظامية، وقانون السلطة القضائية، وأخيراً قانون الإجراءات الجزائية وجميعها لا تزال مشاريع قيد المراجعة. كما أنه من الضروري دراسة إمكان **تشكيل محاكم إدارية** تختص بالنظر في قضايا المنازعات الاقتصادية والمالية المتصلة بالتعاقدات والصفقات بين المؤسسات.

ج- قيام وزارة الاقتصاد والتجارة باستكمال جميع الترتيبات الفنية والإجرائية اللازمة للبدء بالتشغيل الفعلي **"للمركز الاستثماري الموحد"** لاختصار الوقت والجهد والبيروقراطية الإدارية على المستثمرين الحاليين والمحتملين، ولإزالة التداخلات القائمة بين الوزارات والمؤسسات المختصة بالشئون الاقتصادية.

د- قيام المجلس الأعلى للتنمية – ومن خلال أية صيغة يراها مناسبة – بإجراء مراجعة تقييميه شاملة لأوضاع مرافق البنية التحتية الراهنة في المناطق الفلسطينية بهدف صياغة خطة تطويرية لهذه المرافق ليتم تنفيذها من خلال إدراجها في موازنات السنوات الخمس القادمة.

هـ- قيام المجلس الأعلى للتنمية – ومن خلال أية صيغة يراها مناسبة – بمراجعة جميع الإجراءات والتعليمات والأنظمة المتصلة بالإدارة العامة للاقتصاد الفلسطيني والمال العام، بهدف صياغة دليل موحّد وبسيط وشامل بهذه الإجراءات لتعميمه على جميع الموظفين المعنيين للاسترشاد به أثناء عملهم.

ه- قيام هيئة تشجيع الاستثمار الفلسطينية بصياغة وتنفيذ برنامج لتسويق الفرص الاستثمارية المتاحة في الاقتصاد الفلسطيني في أوساط المستثمرين (الأفراد والمؤسسات) العربية.

و- تفعيل دور مؤسسات القطاع الخاص المختلفة في رسم السياسات الاقتصادية العديدة التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية العامة.

ز- على السلطة الوطنية الفلسطينية بذل جهود مستمرة ومتصاعدة لإزالة جميع المعيقات المتصلة بالإدارة العامة للاقتصاد والسياسات الكلية لإفساح المجال أمام الاستثمارات الخاصة للقيام بدور أكبر في عملية التنمية الاقتصادية. ومن الطبيعي أن تكون إزالة المعيقات السياسية الإسرائيلية أو التخفيف من حدة آثارها وانعكاساتها على أداء الاقتصاد الفلسطيني هي الأصعب على السلطة الوطنية الفلسطينية. ومن الطبيعي أيضاً أن تبقى هذه المعيقات قائمة طالما بقيت القضية الفلسطينية بدون حل عادل وشامل.

وبالمقابل فإنه يتوجب على السلطة الوطنية الفلسطينية مواصلة العمل وبالتعاون مع فعاليات القطاع الخاص على إزالة جميع المعيقات الذاتية (الداخلية) وخصوصًا ما يتصل منها بالفساد المالي والاداري لتعظيم إمكان استفادة الاقتصاد الفلسطيني من الفرص والموارد المتاحة أمامه – على قلتها– للاستقرار والنمو، بعيداً – قدر الإمكان – عن المؤثرات الخارجية، وبالذات العامل الإسرائيلي.

واذا كان من المتوقع أن تؤدي هذه الإجراءات في حالة اتخاذها إلى تحفيز رأس المال المحلي للاستثمار في الاقتصاد الفلسطيني، فإنها قد لا تكون وحدها كافية لجذب استثمارات خارجية، وتحديداً العربية منها. وحتى يستطيع الاقتصاد الفلسطيني جذب قدر معقول من الاستثمارات العربية التي تكتسب أهمية بالغة في ظل الخصوصية الفلسطينية الراهنة، فإنه يتعين توفير آليات محددة تستهدف التخفيف من درجة "**المخاطر المنتظمة العامة**، "**Systematic Risk**" الناجمة عن الظروف السياسية والاقتصادية غير المستقرة.

4- الاستثمارات العربية البينية:

شهد الاقتصاد العالمي تطورات كبيرة في العقد المنصرم تحمل في طياتها دلالات مهمة لمستقبل الاقتصادات النامية. ولعل أبرز هذه التطورات ما ارتبط بالتوجهات نحو "**العولمة الاقتصادية**" والتي تتخذ خطى متسارعة بمضامينها وأبعادها الداعية لفتح الأسواق والاقتصاد على النطاقين الدولي والمحلي أمام حرية التجارة والاستثمار الأجنبي وانتقال رءوس الأموال والخصخصة وتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي.

هذه التطورات وغيرها دفعت بالكثير من الدول النامية إلى تبني برامج تصحيح وتكيّف هيكلي بهدف تسهيل عملية دمج اقتصادات هذه الدول بالاقتصاد العالمي وفق المتطلبات الجديدة لذلك. وفي المحصلة النهائية فإن هذه التطورات فرضت على هذه الدول تحديات كبيرة تتلخص في اشتداد التنافس بينها لاجتذاب رأس المال الذي أخذ تدفقه من الدول الصناعية إلى الدول النامية يتزايد، إما على شكل استثمارات مباشرة أو محافظ استثمارية في الأوراق المالية.

وشهد العقد الأخير من الألفية الثانية تحولات كبيرة في عمليات تدفق الاستثمار الأجنبي العالمي، حيث نمت هذه الاستثمارات بصورة كبيرة ومتسارعة لتصل إلى 1.3 تريليون في العام 2000 بزيادة مقدارها 18% عن عام 1999. ويبين جدول (3) أدناه الحركة الجغرافية لتدفقات الاستثمار الخارجي المباشر لسنوات مختارة في الفترة 1999-2000. واستطاعت قلة من الدول الصناعية والمتقدمة أن تستقطب غالبية هذه الاستثمارات، بينما بقيت حصة غالبية الدول النامية – ومنها الدول العربية – من هذه الاستثمارات محدودة جداً. فعلى سبيل المثال، بلغ حجم إجمالي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول النامية من الدول المتطورة في عام 2000 حوالي 240 مليار دولار (أي بنسبة 19% من إجمالي حركة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر والتي بلغت 1.3 تريليون دولار في نفس العام، بزيادة مقدارها 18% عن عام 1999). وبلغت حصة الدول العربية من هذه الاستثمارات حوالي 9.5 مليار دولار بنسبه اقل من 1% من إجمالي التدفقات الاستثمارية العالمية و4% من التدفقات نحو الدول النامية (المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، تقرير عن مناخ الاستثمار في الدول العربية لعام 2000، والمنظمة الدولية للتجارة والتنمية، تقرير الاستثمار العالمي، 2001). وتركزت التدفقات في كل من السعودية (4.8 مليار دولار) ومصر (1.5 مليار دولار) والمغرب (847 مليون دولار).

وواصلت الدول العربية خلال السنوات السابقة جهودها الرامية إلى تحسين وتطوير قدرات وفاعلية أجهزتها الوطنية المعنية بترويج الاستثمار لمواجهة تحديات المنافسة العالمية بين الدول على جذب الاستثمارات الخارجية المباشرة، بالإضافة إلى اعتماد أساليب حديثة، ومنهجية تنافسية، والاعتماد على الترويج للقطاعات الاقتصادية ذات الأولية وترويج الفرص الاستثمارية ذات الجدوى الفنية والاقتصادية والمالية.

جدول (3) الحركة الجغرافية لتدفقات الاستثمار الخارجي المباشر لسنوات مختارة في الفترة 1990–2000 (مليار دولار ،% من العالم)

	1990	1993	1996	1998	2000
العالم	202	222	385	693	1271
الدول المتقدمة	164 %81.3	133 %69.8	220 %57.1	483 %69.8	1005 %79.1
الدول النامية	37 %18.4	82 %37.2	152 %39.6	188 %27.2	240 %18.9
دول وسط وشرق أوروبا	1 %0.3	7 %3.0	13 %3.3	21 %3.0	25 %2.0

المصدر: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، تشرين أول/ أكتوبر 2001.

وبالرغم من هذه الجهود يبقى حجم الاستثمارات الخارجية الوافدة إلى العالم العربي يشكل نسبة قليلة جداً من الاستثمارات العربية القائمة في الاقتصادات الأمريكية والاوروبية. وتتباين التقديرات بشأن الأموال العربية المستثمرة في الخارج، إذ تقدرها المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ما بين 800 و1000 مليار دولار، في حين يقدرها مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بحوالي 2400 مليار دولار. والسبب الجوهري في هذا التباين، إضافة إلى غياب قواعد المعلومات الدقيقة في الحياة العربية بصفة عامة، هو طبيعة هذه الاستثمارات نفسها التي يحرص معظم أصحابها على إضفاء طابع السرية عليها، وطبيعة النظام المصرفي العالمي، وطابع السيولة التي يغلب على معظم هذه الاستثمارات، خاصة غير المباشرة منها، كتلك في محافظ الأوراق المالية في البورصات العالمية. وفي ظل الحاجة الشديدة للاقتصاد العربي لهذه الأموال المهاجرة ، يجب أن تبقى المهمة الأولى والأساسية لبرامج تشجيع الاستثمار في الدول العربية هي إعادة توطين هذه الاستثمارات النازحة، وإذا استطاعت هذه البرامج بعد ذلك استقطاب قدر اضافي من الاستثمار الأجنبي، كان ذلك خيراً..

ولذا فإن العمل على استقطاب تلك الاستثمارات أو على الأقل استعادة بعضها كفيلاً بتحسين صورة الاقتصاد العربي المشوه، التي يكفي للدلالة عليها أن نشير فقط إلى الحقائق الاقتصادية التالية استناداً إلى التقرير الاقتصادي العربي الموحد لعام 2001:

أ- بلغت الفجوة الغذائية العربية 20 مليار دولار طبقاً لتقديرات مجلس الوحدة الاقتصادية العربية عام 2001، وتزداد تبعًا للمصدر نفسه بواقع 3% سنوياً.

ب- وصل عدد العاطلين عن العمل في العالم العربي إلى 18 مليون نسمة من مجموع القوى العاملة البالغة 98 مليون نسمة، ومن جملة السكان الذين بلغوا 280 مليون نسمة عام 2001.

ت- يعيش حوالي 62 مليون عربي أي ما نسبته 22% من جملة السكان على دولار واحد فقط في اليوم.

ث- تعيش الملايين من العرب تحت خط الفقر ، بحيث بلغت نسبة الفقر 75% في موريتانيا و27% في اليمن و23% في مصر والجزائر و12% في الأردن و6% في تونس واقل من 1% في دول الخليج الست.

ج- هـ- تبلغ ديون العالم العربي حوالي 560 مليار دولار ما بين خارجية وداخلية، وخدمة أعباء الدين الخارجي فقط كل عام 40 مليار دولار.

وفي الوقت الذي تتدفق فيه رءوس الأموال العربية للاستثمار في الخارج (800-2400 مليار دولار) نجد الاستثمارات العربية المشتركة شحيحة للغاية لعدة أسباب منها:

أ- افتقاد الاستقرار التشريعي.

ب- افتقاد البنية التحتية الملائمة.

ج- افتقاد السياسات النقدية المستقرة.

د- افتقاد الشفافية والمساءلة في الممارسات والسياسات الحكومية العامة.

هـ- عدم وجود نظام مالي كفؤ يسهل حشد المدخرات وتوظيفها في استثمارات مجدية.

فالاستثمار العربي البيني لم يتجاوز حجمه في عام 2000 حوالي 2278.2 مليون دولار، كان معظمه قادمًا من السعودية والكويت ودولة الإمارات مقارنة مع حوالي 2183.8 مليون دولار عام 1999. وعليه تكون هذه الاستثمارات قد سجلت زيادة قدرها 94.8 مليون دولار، أو ما نسبته 4.3%. وبلغ عدد الدول العربية المضيفة لهذه الاستثمارات 13 دولة عربية، حيث جاءت تونس في قائمة الدول المضيفة للاستثمارات العربية التي تقدر بحوالي (669.4 مليون دولار)، تلتها لبنان (350 مليون دولار)، والسودان (330.5 مليون دولار)، والإمارات العربية المتحدة (196 مليون دولار)، وسوريا (191 مليون دولار) ومصر (112 مليون دولار)، وقد استحوذت هذه الدول الست على حوالي 81.2% من جملة الاستثمارات البينية. *وإذا كانت الاستثمارات العربية*

البنية مهمة لاقتصادات جميع الدول العربية تقريباً، فإنها قطعاً أكثر أهمية للاقتصاد الفلسطيني المأزوم.

4-1- أهمية الاستثمارات العربية للاقتصاد الفلسطيني:

تميزت الاستثمارات العربية في فلسطين بشحها خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي، ولم يطرأ على هذه الاستثمارات أي تغير ملحوظ بعد اتفاق أسلو، فقد بلغ الرصيد التراكمي للاستثمارات العربية الوافدة إلى فلسطين خلال الفترة 1985- 2000 حوالي 330.8 مليون دولار، فيما بلغت جملة الاستثمارات الصادرة من فلسطين إلى الدول العربية خلال الفترة ذاتها حوالي 244.6 مليون دولار (المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، 2000). وتعود معظم الاستثمارات العربية الوافدة في ملكيتها لفلسطينيي الشتات والذين بادر عدد من أصحاب رؤوس الاموال فيهم إلى تأسيس وتسجيل شركات مساهمة عامة عملاقة في الخارج وبمساهمات عربية وربما أجنبية, وبدأت تمارس نشاطها الاقتصادي في المناطق الفلسطينية منذ عام 94. من الأمثلة على هذه الشركات شركة باديكو وجيدكو وبنك الاستثمار الفلسطيني وبنك فلسطين الدولي وشركة السلام وغيرها. لذا فإن الاستثمارات العربية المباشرة الفعلية في الاقتصاد الفلسطيني منذ عام 94 لا تكاد تذكر حيث تشير البيانات المتوافرة في سجلات الهيئة العامة الفلسطينية لتشجيع الاستثمار إلى أن حجم هذه الاستثمارات خلال الفترة 94-2000 لم يتجاوز 64 مليون دولار موزعة على 60 مشروعاً في قطاعات اقتصادية مختلفة. ولم تكن الاستثمارات العربية غير المباشرة من خلال محافظ استثمارية في أسهم سوق فلسطين للأوراق المالية أفضل حالاً. فلم تزد هذه الاستثمارات على مبلغ 10 ملايين دولار في أحسن الأحوال من مجموع المحفظة السوقية البالغة أكثر من 800 مليون دولار حاليًا.

وفي ظل الظروف الاقتصادية الصعبة جدًا التي يعيشها الفلسطينيون تنبع أهمية هذه الاستثمارات سواء أكانت مباشرة أم **غير مباشرة على المستويين السياسي والاقتصادي**. فمن الناحية السياسية فإنه أصبح من الواضح ضرورة تفكيك الاقتصاد الفلسطيني عن الاقتصاد الإسرائيلي وإعادة دمجه في الاقتصادات العربية لتمكينه من

تعويض الأضرار التي ستنجم عن ذلك. وإعادة الدمج هذه تنطوي على رسالة سياسية مفادها أن الشعب الفلسطيني كان وسيبقى جزءًا أصيلاً من الشعب العربي. أما من الناحية الاقتصادية فإن هذه الاستثمارات مهمة لزيادة القدرة الاستيعابية للاقتصاد الفلسطيني من خلال تنشيط القطاع الخاص، حيث أصبح لا يمكن الاعتماد على العمالة في إسرائيل نتيجة لاخضاع ذلك للاعتبارات الأمنية الإسرائيلية، وما ينتج عنها من إغلاقات متكررة للمناطق الفلسطينية.

وفي ظل العجز التي تعاني منه السلطة الفلسطينية وعدم قدرتها على استيعاب موظفين جدد يقع العبء الأكبر على الاستثمارات الخاصة لخلق فرص عمل جديدة. فالزيادة السنوية في قوة العمل الفلسطينية تبلغ 35000 شخص، كان يتم استيعاب حوالي ثلثي هذة الزيادة في القطاع العام في الفترة 94-97 والثلث الآخر يتوزع على القطاع الخاص والسوق الإسرائيلية. وعندما نشط القطاع الخاص وزادت استثماراتة في الفترة 98-2000 بدأ يحل محل القطاع العام في استيعاب العمالة الجديدة. ومما لا شك فيه أن هذه الاستثمارات العربية يمكن أن تشكل عونًا كبيرًا في حل أزمة البطالة المتفاقمة في المناطق الفلسطينية والتي وصل معدلها إلى أكثر من 40% حالياً، مما رفع معدل الفقر إلى ثلثي مواطني هذه المناطق. ومن ناحية أخرى ستساهم هذه الاستثمارات في سد الفجوة المتزايدة بين الطلب على رأس المال الاستثماري وحجم المعروض منه.

ففلسطين تصنف من الدول العربية ذات العجز التمويلي، ورءوس الأموال العربية يمكن أن تسهم في الحد من مشكلة التمويل التنموي طويل الأجل التي تواجهها المشاريع الاقتصادية الخاصة العاملة أو قيد التأسيس في المناطق الفلسطينية، وقد تسهم أيضًا في تجاوز مشكلة تردد البنوك التجارية العاملة في فلسطين في أن تمنح هذه المشاريع قروضًا طويلة الأجل. بالإضافة إلى أن هذه الاستثمارات العربية ستزيد من القدرة التنافسية لمؤسسات القطاع الخاص المحلي، فالشركات المحلية القوية تجذب الاستثمار المباشر، ويغذي دخول الشركات العربية الوافدة بدوره القدرة على المنافسة وديناميكية قطاع المؤسسات المحلية. وهذه الاستثمارات تعتبر قناة مهمة لنقل التكنولوجيا والمهارات

والمعارف والخبرات الفنية والإدارية عن طريق الروابط التي تقيمها الشركات العربية المنتسبة مع الشركات والمؤسسات المحلية. إذ بإمكان هذه الروابط أن تسهم في نمو قطاع أعمال تجارية محلية مليء بالنشاط.

فهذه الروابط تشكل قنوات مهمة يمكن أن تمر عبرها الأصول المنظورة وغير المنظورة من الأولى إلى الثانية. ويمكن أن تساهم هذه الروابط في الارتقاء بمستوى المؤسسات المحلية وتثبيت أقدام الشركات العربية المنتسبة في الاقتصاد الفلسطيني. وهذا يبرز أهمية إقامة روابط خلفية مع الشركات الأجنبية، وخصوصًا العربية منها (تقرير الاستثمار العالمي، 2001). كما أن الاستثمارات العربية غير المباشرة في سوق فلسطين للأوراق المالية ستساعد في تطوير كفاءته وزيادة سيولته وعمقه.

وبالمقابل فإن هناك مزايا مهمة للدول العربية للاستثمار في فلسطين، حيث يمكن استغلال العديد من الفرص الاستثمارية الجذابة التي لا تزال غير مستغلة في الاقتصاد الفلسطيني لا سيما في قطاعات الخدمات والتكنولوجيا والصناعة. حيث حددت بعض الدراسات قطاعات الزراعة والصناعة والإنشاءات وتكنولوجيا المعلومات على أنها قطاعات ريادية وتعتبر أكثر استيعابا للاستثمارات ولها دور كبير في إيجاد فرص عمل في الأراضي الفلسطيني.

وقدرت المتطلبات الاستثمارية اللازمة لتمويل نمو هذه القطاعات خلال الفترة 1994-2000 بحوالي 4.1 مليار دولار، أما بالنسبة لإمكانات التشغيل في هذه القطاعات فقد قدرت بحوالي 343600 فرصة عمل مقسمة على القطاعات الخمسة (ماس، تشرين ثان / نوفمبر 2001). وما يميز الاستثمار في فلسطين أنه يمكن الاستفادة من السوق الاستهلاكي الفلسطيني لو تعذر تسويق المنتجات والخدمات للمشاريع الاستثمارية للخارج. فهناك عجز في الميزان التجاري الفلسطيني لصالح إسرائيل يتجاوز 2.5 مليار دولار وبالتالي يمكن لمشاريع اقتصادية تستفيد من ميزة وفورات الحجم الكبير أن تتمتع بميزة تنافسية نسبية في السوق الفلسطيني المحلي، كما يمكن للاستثمارات العربية، وخصوصًا

المباشرة منها الاستفادة من الأسواق الاستهلاكية في بلدانها الأم وفي أسواق عالمية مستغلة علاقاتها القائمة، وهي ميزة تفضيلية لها عن الشركات الفلسطينية المحلية.

هذا علاوة على أن فلسطين تملك موقعًا جغرافيًا مميزًا، وتربطها اتفاقات تجارية حرة وتفضيلية عديدة مع الدول العربية والاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة. وتتميز فلسطين أيضًا بتوافر موارد وطاقات بشرية مدربة ومتعلمة تستطيع الإسهام في إنجاح الاستثمارات العربية.

5- مقترحات خاصة لتحفيز الاستثمار العربي في المناطق الفلسطينية :

بالإضافة إلى الإجراءات التي يتعين على السلطة الفلسطينية اتخاذها لتحسين المناخ الاستثماري العام للاقتصاد الفلسطيني كما ورد سابقًا في الدراسة، فيما يلي بعض التوصيات التي نرى أنها ذات أهمية خاصة في عملية تحفيز و جذب الاستثمارات العربية بشكل اساسي:

ح- قيام المؤسسة العربية لضمان الاستثمار باستحداث صندوق لضمان الاستثمار العربي في فلسطين، بحيث تكون أهداف هذا الصندوق تشجيع الاستثمارات العربية أو المشتركة في الاقتصاد الفلسطيني، عن طريق ضمان هذه الاستثمارات ضد المخاطر السياسية الناجمة عن إجراءات الاحتلال التعسفية.

خ- قيام الحكومات العربية بدعم استثمارات مواطنيها الشخصيين والاعتباريين في فلسطين من خلال منحهم بعض المزايا الضريبية وإعطاء منتجات مشاريعهم الاستثمارية في فلسطين بعض الإعفاءات الجمركية في حالة تصديرها لبلادهم الأم.

ج- السماح بإدراج أسهم الشركات الفلسطينية القوية العاملة أو قيد التأسيس في الأسواق المالية العربية، مما يسهل ربط وتكامل سوق فلسطين للأوراق المالية مع باقي الأسواق العربية، وبذلك تتوافر للشركات الفلسطينية فرص أفضل للحصول على رءوس الأموال الضرورية للتوسع والنمو.

د- قيام البنوك والمصارف العربية باستحداث محافظ استثمارية بنظام الحصص يوظف جزء مهم منها في سوق فلسطين للأوراق المالية.

هـ- قيام مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بالتعاون مع صندوق النقد العربي - وربما المؤسسة العربية لضمان الاستثمار بتطوير ما يسمى " **بالخارطة الاستثمارية** " لفلسطين في إطار الجهود المبذولة في هذا السياق لصالح عدد من الدول العربية الأخرى. بحيث تُقدم هذه الخارطة لرءوس الأموال العربية الفرص الاستثمارية المجدية اقتصادياً في المناطق الفلسطينية، وتزودهم كذلك بجميع المعلومات التفصيلية عن الإجراءات والتشريعات التي تحكم عملية الاستثمار في هذه المناطق، مع التركيز على المزايا والحوافز الضريبية وغير الضريبية المرتبطة بالاستثمار الوافد. على أن تتم مناقشة هذه الفرص والمزايا في سلسلة منتديات وحلقات استثمارية تُعقد في بعض الدول المختارة.

المراجــع

أولاً: المراجع العربية:

1. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. تقارير مختلفة، رام الله.
2. المنظمة الدولية للتجارة والتنمية، أنكتاد (2001)، ***تقرير الاستثمار العالمي: تشجيع الروابط.***
3. تريد، بال. (1999). ***إشراك القطاع الخاص في تطوير العلاقات الاقتصادية الخارجية وتسويق فلسطين دوليا***، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الحوار الوطني الاقتصادي الفلسطيني، رام الله.
4. وزارة المالية. ***خطاب الموازنة لعام 2000***. غزة – فلسطين.
5. ملحيس، غانية. (1998). ***القطاع الحكومي الفلسطيني واقعه ومشكلاته وآفاق نموه ومتطلبات إصلاحه***، مقدم إلى المؤتمر الدولي للتشغيل في فلسطين ، وزارة العمل، رام الله – فلسطين.
6. سلطة النقد الفلسطينية. (1999). إدارة الأبحاث والسياسات النقدية. ***آفاق الاقتصاد الفلسطيني***، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر ملامح النظام النقدي الفلسطيني، جامعة الدول العربية – القاهرة.
7. سلطة النقد الفلسطينية (1995). ***التقرير السنوي الأول***، غزة– فلسطين.
8. شعبان، رضوان. (1996). ***نحو استراتيجية تنموية فلسطينية***، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله– فلسطين.
9. ضمان الاستثمار. (2001). ***تطورات استثمارية***، العدد 159.
10. عبد الكريم، نصر. (1999). أهمية تطوير سوق فلسطين للأوراق المالية تحضيراً لإصدار النقد الوطني. ***مجلة جامعة الازهر*** ،غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، ع 4، 2001/2000.
11. علاونة، عاطف. (1989). ***شرعية الضرائب في فلسطين***. رام الله، فلسطين: دار الجليل.
12. مودي، أشوي. (1997). ***البنية التحتية في الضفة الغربية وقطاع غزة: المؤسسات والنمو***، ماس: رام الله– فلسطين.
13. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة. (1998). ***اقتصاد القطاع الخاص في الضفة الغربية وقطاع غزة : الظروف والآفاق***، تقرير خاص، غزة– فلسطين.
14. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة. (2001). تقرير حول الاقتصاد الفلسطيني، غزة – فلسطين.
15. حامد، أسامة؛ وعمر عبد الرازق، محررون. ***المراقب الاقتصادي***، أعداد 1–4، ماس، رام الله– فلسطين.
16. حامد، أسامة؛ وعمر عبد الرازق، محررون. ***المراقب الاقتصادي***، ع 8 ماس، رام الله– فلسطين.
17. مــاس. ***سياسات تحسين القدرة الاستيعابية للعمل في الضفة الغربية وقطاع غزة***، تشرين ثان/ نوفمبر، 2001.
18. مــاس. ***تأثير الحصار الإسرائيلي على الاقتصاد الفلسطيني***، كانون أول/ ديسمبر، 2001.
19. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار.(2000). ***مناخ الاستثمار في الدول العربية.***

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abed, George and Abdelali Tazi. (1994). "Laying the Foundation: a Fiscal System for Palestinian Autonomy", ***Finance and Development***, Vol. 31, No.3.
2. Abed, George T. (1999). ***"the Prospects for Long-run Sustainable Growth"***, Paper prepared for conference on the Palestinian Economy: Towards a vision, Birzeit University, Ramallah – Palestine.
3. Aizenman, Joshua and Nancy Marion. (1995). " Volatility", investment and Disappointment Aversion." ***NBER Working Paper,*** No. 5386, Cambridge, Mass: National bureau of Economic Research.
4. Awartani, H. and Naser Abdel-Karim. (1996). ***"Private Investment in Palestinian Territory: Recent Trends and Immediate Prospects"***, UNCTAD, seu /13/, Jeneva.
5. Barro, Robert. (1991). "Economic Growth in a Cross Section of Countries". ***Quarterly Journal of Economics***, 106, pp. 407-443.
6. Barro, Robert and Holger Wolf. (1989). ***"Data Appendix for Economic Growth in a Cross Section of Countries"***. Mimeo, Cambridge, Mass: Harvard University.
7. Buffie, E. (1986). "Devaluation, Investment and Growth in LDCs", ***Journal of Development Economics.***
8. Clark, P.K. (1979). " Investment in the 1970s: Theory, performance and prediction". ***Brooking Papers on Economic Activity***, Brookings Institution, Washington, D.C.
9. Dixit, Avinash and Robert Pindyck. (1994). ***Investment Under Uncertainty***, Princeton University Press.
10. Diwan, Ishac and Radwan A. Shaban, eds. (1999).***"Development Under Adversity: The Palestinian Economy in Transition"***, Palestine Economic Policy Research Institute and World Bank, Jerusalem – Palestine.
11. IFC. (1998). Trends in Private Investment in developing Countries and Perceived Obstacles to Doing Business: Statistics for 1970-1997, ***Discussion Paper***, No.37, IFC: Washington, D.C.
12. Jorgenson, D.W. (1971). " Econometric Study of Investment Behavior: A survey", ***Journal of Economic literature,*** 9: 1111-47.
13. Jorgenson, D. (1967). "the Theory of Investment Behavior", in ***determinants of investment Behavior***, ed., R. Ferber, New York: National Bureau of Economic Research.

14. Kaufmann, D. (1999). "***Challenges in the Next Stage of Anti-Corruption***," Paper presented at the Conference on Democracy, Market Economy and Development, Seoul, Korea.

15. King, Robert and Ross Levine. (1993). "Finance and Growth: Schumpeter Might Be Right", ***Quarterly Journal of Economics,*** 108, pp. 717-737.

16. MAS Policy Notes. (1996). "***The Legal Framework for Business in the West Bank and Gaza Strip***", No. 3, Economic Policy Research Institute, Jerusalem – Palestine.

17. Oshikoya, W. Temitope. (1994). "***Macroeconomic Determinants of Domestic Private Investment in Africa: An Empirical Analysis***, University of Chicago, Press,Chicago, IU.

18. Paltrade. 2001. ***Private Sector Damage assessment Study***, October.

19. Pindyck, Robert. (1991). "Irreversibility. Uncertainty, and Investment", ***Journal of Economic Literature,*** 29, pp. 1110-1148.

20. Sewel, David. may 2001. ***Governance and the Business Environment in West Bank/Gaza***.

21. Serven, L. and A. Olimano. (1991). "Adjustment Policies and Investment Performance in Developing countries: Theory, Country Experiences and Policy Implications" ***Policy, planning and Research Working Paper Series,*** 606.

22. Shaban, Radwan. (1995). "***Role of Private Sector in Development of Palestine***", Paper presented at seminar on the Reconstruction and Development of Palestine, November 7-9, Economic Policy Research Institute, Jerusalem – Palestine.

23. Tun, Wai and C. Won (1982) "Determinant of Private Investment in Developing Countries", ***Journal of Development Studies,*** 19:19-36.

24. United Nation Office of the Special Coordinator in the Occupied Territories (UNSCO). (1996a). ***Aggregate trends in the West Bank and Gaze Strip Economy***. Gaza, Palestine.

25. UNSCO. (1996b). Economic and social Conditions in the West Bank and Gaza Strip. ***Quarterly Report***, Gaza, Palestine.

26. UNSCO (1996), "***The WBGS private Economy: A Historical Profile***", a special Report, Gaza, Palestine.

27. World Bank (1993). "***Developing the Occupied Territories, An Investment in peace***", Vol. I, Washington D.C.

28. World Bank. (1997). "Private Capital Flows to Developing Countries: The Read to Financial, Integration," ***A Policy Research Report***, New York: Oxford University Press.

An Assessment of the Investment Environment in the Palestinian Territories and the Need for Attracting Arab Capital to Help Reemerge the Palestinian Economy into the Arab Domain

Naser Abdel-Karim

Faculty oe Economics & Commerce
Birzeit University, Palestine
UNDP Chief Technical Advisor

Abstract

The main purpose of this study was twofold: First, to describe and analyze the developments that have emerged with regard to the investment volume and environment in the Palestinian Territories over the interim period, and second, to formulate a number of concrete proposals and recommendations to make this environment more enabling and attractive to private capital, particularly that flows from the Arab domain. Arab investments assume greater importance in light of current adverse political and economic conditions that the Palestinians have been experiencing in the last three years.

They will also help in reducing the level of independence of the Palestinian economy on its Israeli counterpart, and in providing better opportunities for that economy to move forward on the sustainable development track. The methodology employed to achieve the purpose of this study comprises of comprehensive review of relevant literature, and of personal interviews with a selected sample of public and private officials engaged in the management of the Palestinian economic affairs.

The key findings of this study are summarized as follows: (1) The Palestinian investment environment has not relatively improved, although some positive developments have occurred on the legal and institutional framework of the local economy. The political instability caused by the Israeli collective punishment measures has remained the major destructive element of that environment. (2) As a result, the volume of investments in the Palestinian economy has been far below expectations following the signing of Oslo Accord in 1993. (3) The Arab investments have been so limited in Palestine. (4) All these factor have contributed to keep and even deepen the dependency of the Palestinian economy on the Israeli one.

The study has concluded with a number of recommendations that will improve the investment environment in Palestine and make it more attractive to private capital with particular reference to that cause from Arab sources.

دراسة العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية

د. وفاء ناصر المبيريك*

ملخـــص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف فقد تمت الاستعانة بمقياس SERVPERF الذي طوره العالمان Cronin and Taylor, 1992 حيث تم استخدامه في استطلاع ميداني شاركت فيه عميلات القطاع المصرفي.

وقد تم توزيع 500 استبيان على عميلات البنوك في منطقة الرياض، وبلغت نسبة الاستجابة 67 % من مجموع الاستبيانات الموزعة. وقد أثبت المقياس مستوى ثبات مقبولاً وتناسقًا داخليًا جيدًا لأبعاده الخمسة.

وقد أشارت نتائج البحث إلى الانطباع الإيجابي عن الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية في المملكة كما عبرت عنه المشاركات في الدراسة. أما من حيث علاقة الأبعاد الخمسة المكونة لمقياس جودة الخدمة المصرفية مع الجودة الكلية للخدمة المصرفية، فقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين أربعة من أبعاد هذا المقياس بمستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية تتمثل في:

الملموسية، والاستجابة، والاعتمادية، والتعاطف. وأخفق المقياس في إظهار علاقة ذات دلالة إحصائية للأمان على الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

* أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك سعود، القصيم – السعودية.

المقدمـــة*:

لقد شهد القطاع المصرفي في المملكة تطورات كبيرة خلال النصف الثاني من القرن الماضي، تزامنت مع التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدها المجتمع السعودي بشكل عام. حيث بلغ عدد البنوك التجارية التي تخدم قطاع الأعمال والأفراد ما مجموعه 10 بنوك بفروع بلغ عددها 1199 فرعًا.

ويسهم هذا القطاع الخدمي إسهامًا فعالاً في الاقتصاد الوطني، حيث بلغ صافي أرباح المصارف السعودية خلال عام (2000) حوالي 8.9 مليار ريال مقارنة بحوالي 6.4 مليار ريال عام (1995) أي بزيادة نسبتها 39.1 %. كما أن متوسط النمو في رءوس الأموال لهذه البنوك بلغ 7 % لعام (2001)، أما متوسط النمو في صافي الأرباح في هذه البنوك ولنفس العام بلغ 42 % تقريبا.

ومن بين القطاعات المهمة والتي تشملها الخدمة المصرفية القطاع النسائي، حيث تتميز الخدمة المصرفية في المملكة العربية السعودية على مستوى الوطن العربي بتوافرها من خلال فروع خاصة بالنساء فقط، وذلك لما يتمتع به المجتمع السعودي من خصوصية تتطلب توفير هذا النوع من الخدمات. وقد صُممت لهذا القطاع خدمة مصرفية متخصصة استجابة لحاجاته ورغباته. وقد شهدت هذه الخدمة خلال العقدين الماضيين تطورًا ملحوظًا ترتب على أثره نمو عدد فروع البنوك النسائية ليصل إلى أكثر من 160 فرعًا منتشرة في جميع مناطق المملكة.

ونظرًا لأهمية هذا القطاع فإن قياس أدائه وتقويم فعاليته واختبار جودته وتلمس واكتشاف جوانب القصور في خدماته تعد من السبل المهمة للرقي به وتطويره والنهوض به، من أجل تحقيق أهداف التنمية في الدولة والمساهمة الفعالة في الاقتصاد الوطني. وهذا البحث يسعى إلى قياس جودة الخدمة المصرفية النسائية في المملكة تحقيقا للأهداف الآتية:

*جزيل الشكر لمركز البحوث بكلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك سعود، فرع القصيم، على دعمه الكامل لإنجاز الدراسة.

1- الاستفادة من مقياس جودة الخدمة لدراسة وتقويم الخدمة المصرفية النسائية في المملكة وتحديد أبعادها.

2- معرفة توجهات العميلات نحو الخدمة المصرفية في المملكة.

3- اختبار مقياس SERVPERF في المملكة العربية السعودية كبيئة جديدة، ومعرفة مدى مساهمته في تحديد أبعاد جودة الخدمة في هذه البيئة.

ولتحقيق هذه الأهداف فإن هذا البحث سيستعين بالمقياس الشهير المسمى SERVPERF الذي طوره العالمان Cronin and Taylor, 1992 و يتناول البحث وصفًا تحليليًا للجوانب المهمة التي تشير إلى جودة الخدمة المصرفية النسائية في المملكة، وذلك من خلال استطلاع ميداني شاركت فيه عميلات في هذا القطاع في مدينة الرياض.

ويتضمن البحث قسمين : القسم الأول يستعرض الإطار النظري للخدمة المصرفية في المملكة وتطورها باختصار، كما يستعرض بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث والتي تناولت الخدمة المصرفية في المملكة، وكذلك الدراسات الخاصة بمقياس جودة الخدمة.

أما القسم الثاني، فيتضمن الدراسة الميدانية وإجراءاتها بدءًا بتحديد منهجية البحث وتصميم الفرضيات، ومرورًا بتحليل نتائج الدراسة الميدانية ثم تقديم التوصيات المتعلقة بالبحث.

مشكلة البحث:

لقد شهدت الخدمات في القطاع البنكي بشكل عام في المملكة العربية السعودية تطورًا ملموسًا حيث واكب هذا التطور نمو كمي ونوعي ظاهر في قطاع الخدمة النسائية. ونظرًا لتغير وتطور الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمرأة في السعودية فقد أصبحت البنوك تواجه منافسة كبيرة للفوز برضا وولاء العميلات في القطاع النسائي و لتنمية حصتها في هذه السوق. وقد شهدت الخدمات المصرفية النسائية تطورًا نوعيًا و كميًا، كما أنها تعرضت للعديد من الانتقادات التي تهدف إلى التطوير والتحسين في هذه الخدمة. لذا

فإن قياس جودة هذه الخدمة من خلال دراسة علمية ميدانية أصبح مطلبًا مهمًا وذلك لتلمس جوانب القصور والضعف في هذه الخدمة والمساعدة في دعمها وتطويرها، خاصة وأن الخدمة في هذا القطاع – على حد علم الباحثة – لم تخضع لهذا النوع من الدراسات.

أهمية الدراسة:

لقد شهد القطاع المصرفي في المملكة منذ نشأته تطورات كبيرة استدعتها التطورات الاقتصادية الكبيرة التي شهدتها البلاد خلال القرن الماضي.

حيث شهدت بدايات النشاط في هذا القطاع إنشاء بعض المؤسسات المصرفية الأجنبية في منطقة الحجاز وذلك لتقديم الخدمات المصرفية للحجاج. وفي عام (1952) تم إنشاء مؤسسة النقد العربي السعودي كجهة رسمية تنظم النشاط المصرفي، ثم تبعها تأسيس نظام مراقبة البنوك عام (1966) مما دعم نمو وتطور النظام المصرفي في المملكة (المرعبة، 1407هـ).

وعلى ضوء هذه التطورات شهدت الخدمات البنكية في المملكة تطورًا وتحسنًا نوعيًا وكميًا استجابة للخصائص التي يتميز بها المجتمع السعودي. كما شهد هذا القطاع بعض عمليات الدمج المتمثلة في دمج بنك القاهرة السعودي مع البنك التجاري المتحد، واندماج البنك السعودي المتحد مع البنك الأمريكي. ومع هذه التطورات استقر عدد البنوك التجارية في المملكة على 10 مصارف.

يلاحظ من الجدول رقم (1) الخطى التنموية الكبيرة التي حققتها البنوك التجارية في المملكة. حيث يلاحظ النمو الكبير في عدد الفروع والذي بلغ 1199 لعام (2000م) وتمثل الفروع النسائية 160 فرعًا منها.

كما أنه لا ينفصل تطور القطاع المصرفي في المملكة عن التطورات والتغيرات الاقتصادية التي شهدتها الساحة العالمية في ظل ما يسمى بالعولمة وانفتاح الأسواق وتطور شبكات الاتصال وظهور مفاهيم جديدة مثل التجارة الإلكترونية وشبكات التبادل الحر وغير ذلك. وتماشيًا مع هذه التطورات استطاع القطاع المصرفي السعودي توسيع

نطاق خدماته للعملاء فاستطاع الوصول إلى شرائح مختلفة من أفراد المجتمع وخاصة النساء لتصبح الفروع المصرفية النسائية ظاهرة ناجحة.

وقد شهدت البنوك بشكل عام تطورًا وتقدمًا في أساليب وطرق الإدارة وتقديم الخدمة المصرفية المتميزة. ويمكن تلخيص العوامل المشجعة على اهتمام البنوك بتطوير أساليبها كالتالي:

1- إن البنوك السعودية قامت بدور متميز في مساندة السياسات الاقتصادية وتوفير التمويل اللازم لمختلف الأنشطة التجارية والصناعية والزراعية في جميع المراحل التي مر بها الاقتصاد السعودي. كما أن لهذه البنوك دورًا اجتماعيًا وذلك من خلال ممارسة المسئولية الاجتماعية (الجفري، 2000).

2- تغير نظرة البنوك إلى العملاء، فقد كانت البنوك توجه معظم نشاطها الإقراضي إلى الشركات والمؤسسات فقط، وتغفل الأفراد وتتعامل معهم كمودعين فقط نظرًا لنشاط الشركات الواسع وامتلاكها لرءوس الأموال الكبيرة وقدرتها على الوفاء وتوفير الضمانات اللازمة للوفاء. ولكن بعد ارتفاع مستوى معيشة الأفراد بدأت البنوك توجه اهتمامها لهم ومن بينهم المرأة و التي أصبحت عنصرًا فاعلاً في المجتمع، ولذا ينبغي توفر خدمة مصرفية متكاملة وذلك حتى تقوم المرأة بأداء دورها (الشميمري، 2001 A). وتجدر الإشارة إلى تعدد الأدوار التي تقوم بها المرأة في القطاع الخاص ما بين أن تكون طالبة جامعية مثلاً وتحصل على مكافأة شهرية، أو موظفة، أو ربة منزل، أو ممارسة للعمل الحر في القطاع الخاص.

3- نتيجة لزيادة عدد البنوك والمؤسسات المالية فقد أوجد هذا المناخ جوًا تنافسيًا بينها وحرص كل بنك على تقديم الخدمات المصرفية للعملاء وتعريفهم بتلك الخدمات وذلك باستخدام أساليب التسويق المختلفة. ويظهر ذلك من خلال تطور الأساليب التسويقية الحديثة التي تستخدمها البنوك للوصول إلى الفئة المستهدفة من النساء.

4- التطور السريع في الأنشطة المصرفية وتعدد وتشابك العمليات البنكية واستخدام آلات حديثة وتكنولوجيا متقدمة واستحداث خدمات جديدة مثل الاتصال المباشر On-line والبنك الناطق Phone bank وخدمات الشركات عبر الهاتف Corporate banking. وبطاقات الائتمان فضلا عن انتشار الإنترنت التي فتحت آفاقاً جديدة لم تكن ممكنة في الماضي وتلك كلها من الأمور التي أدت إلى زيادة كفاءة أداء العمل في وقت قصير. بالإضافة إلى أن هذه الآلات الحديثة ذات التكلفة العالية توجب على البنوك زيادة نشاطها وخدماتها لجذب عدد أكبر من العملاء عن طريق التسويق لتحقيق الأرباح التي يمكن أن تغطي تكاليف هذه الآلات (الشميمري، 2001 A). وقد أشارت آخر الإحصائيات إلى أن عدد أجهزة الصرف الآلي بلغ 1997 جهازاً، بينما بلغ عدد طرفيات نقاط البيع 16419 طرفية على مستوى المملكة مما ساعد على تسهيل إنجاز حجم كبير من التعاملات والتبادلات التجارية والمالية للعملاء بيسر وسهولة وفاعلية قصوى (حافظ، 2000). و يلاحظ على توظيف هذه الوسائل من التسويق أنها ساعدت بشكل أكبر على توفير خدمة تتلاءم وظروف المرأة حيث تستطيع الحصول على الخدمة دون الحاجة للخروج من المنزل.

5- اختلاف الخدمات المصرفية عن السلع من حيث كون الخدمة المصرفية غير ملموسة وكون العلاقة بين مانح الخدمة والعميل طويلة ومستمرة مما يستدعي جهوداً مكثفة للمحافظة على استمرار العملاء في التعامل مع البنك ورسم صورة حسنة في أذهانهم عن البنك وخدماته التي يقدمها. وهذا يستدعي بالضرورة إجراء الدراسات المناسبة لقياس جودة هذه الخدمات والعمل على تطويرها وتحسينها. ونظرا للتطورات التي طرأت على الحياة الاجتماعية والاقتصادية في المملكة فقد برز دور المرأة الاقتصادي وتعددت الأدوار التي تؤديها في الاقتصاد الوطني. كما أن هذا التطور وما صاحبه من ظهور فئات وقطاعات ذات احتياجات خاصة قد أوجد فرصا واعدة للبنوك لاستغلالها وتقديم خدمات تتلاءم مع رغباتها. من هنا كانت الانطلاقة للبنوك النسائية في المملكة التي بدأت بإنشاء أول فرع النسائي في البنك الأهلي التجاري عام (1979) في مدينة

جدة (شيخ، 1994). ثم تلاه فرع آخر في مدينة الرياض عام (1980) وعلى مدى أكثر من 20 عامًا تطور عدد الفروع النسائية في المصارف السعودية ليصل إلى أكثر من 160 فرعًا تابعًا لعشرة مصارف: الرياض، والأهلي، والأمريكي، وشركة الراجحي المصرفية، والبريطاني، والفرنسي، والهولندي، والعربي الوطني، والجزيرة، والاستثمار. حيث أصبحت هذه الفروع تضم بين أجنحتها أكثر من ألفي موظفة.

جدول رقم (1) البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية

البنك	تاريخ التأسيس	رأس المال بالمليون $	عدد الفروع	الفروع النسائية*
البنك السعودي الأمريكي	1980	2297،2	80	
البنك الأهلي التجاري	1950	2143،6	246	23
بنك الريـــاض	1957	2138،8	195	
شركة الراجحي المصرفية للاستثمار	1988	1729،8	374	60
البنك السعودي البريطاني	1978	962،5	70	13
البنك السعودي الفرنسي	1977	943،4	57	8
البنك العربي الوطني	1979	843،9	114	
البنك السعودي للاستثمار	1976	498،8	13	
البنك السعودي الهولندي	1976	487،0	37	
بنك الجزيـــرة	1957	174،9		
الإجمالي			1199	160

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي – التقرير السنوي- الرياض – 2001.
تم الحصول عليها بالاتصال الهاتفي و لكن بعض البنوك لم تفصح عن ذلك

إن الحقائق المذكورة أعلاه تشير لأهمية إجراء دراسة علمية متخصصة لفحص جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة خاصة أنه لم يسبق إنجاز مثل هذه الدراسة.

أدبيات البحث:

أولاً: الخدمات المصرفية النسائية:

نظرًا للإقبال المتزايد على الفروع النسائية فقد اهتمت البنوك بتطوير الخدمات التي تقدمها. حيث تقدم الفروع النسائية خدمات بنكية متكاملة مثلها مثل أي فرع من فروع البنوك الأخرى التي تتعامل مع الرجال. وتتنوع الخدمات التي تقدمها أقسام السيدات في البنوك لتشمل جميع مجالات العمل المصرفي من سحب وإيداع وإصدار حوالات، وودائع

لأجل، وإصدار شيكات مصرفية، وبيع وشراء الشيكات السياحية بمختلف العملات، وبيع وشراء العملات الأجنبية، وإصدار البطاقات الائتمانية، ومنح القروض الشخصية، وتوفير خدمة صناديق الأمانات.

كما تتيح العديد من الفروع النسائية خدمات المستثمرات في سوق الأسهم السعودية. وذلك من خلال توفير شاشات تداول الأسهم وتوفير الأنظمة المساندة كنظام عرض أسعار الأسهم السعودية. كما تقدم الفروع النسائية بعض الندوات والمحاضرات اللازمة لشرح عمليات التداول والاستثمار بالأسهم.

ومن الخدمات المميزة والتي تقدّم تحقيقًا لمبدأ الملاءمة: خدمة الهاتف المصرفية مجانًا حيث توفر هذه الخدمة المتطورة للعميلة الاتصال الدائم بحساباتها بواسطة الهاتف، مما يضمن لها إجراء معاملاتها المصرفية بسرية تامة من أي مكان وزمان مما يوفر لها الوقت والجهد. كما تقدم هذه الفروع أيضًا الخدمات المصرفية الإسلامية وذلك من خلال تقديم مجموعة من المنتجات المتوافقة مع ضوابط الشريعة الإسلامية، ومن أمثلة هذه الخدمات: المرابحة والمضاربة والمشاركة والتأجير.

بالإضافة إلى الخدمات المذكورة فقد عملت الفروع النسائية في البنوك على تصميم العديد من البرامج الخاصة بالمرأة والتي تشمل خدمات مصرفية متكاملة وبمزايا إضافية مثل برنامج "الأجيال" و "المستقبل" الخاص بالطالبات، وبرنامج "المنار" و "الأمل" للتأمين الاستثماري، وبرنامج "الجوهرة"، وحساب "العصرية"، وغيرها.

ثانيًا: دراسات في جودة الخدمة:

من المعروف أن الخدمة تتميز بعدد من الخصائص عن السلعة الملموسة مما يترتب عليه صعوبة تطبيق بعض المفاهيم الإدارية الحديثة في مجالها مثل: مفهوم المدخل التسويقي، ومفهوم الجودة الكاملة. وتجري هذه الحقيقة على جميع الخدمات على اختلاف أنواعها ومن بينها الخدمة المصرفية.

ففي دراسة أجراها (أبو زيد، 1407هـ) على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية للكشف عن مدى تطبيق المدخل التسويقي الحديث في هذه البنوك والذي يتطلب تقديم الخدمة وفقًا لحاجات العملاء المحليين- تم التوصل إلى أنه رغم وجود وظيفة التسويق في جميع البنوك التجارية العاملة في البيئة السعودية، فإن معظم هذه البنوك تعتنق المدخل التسويقي التقليدي والذي يسعى إلى تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات وذلك بصرف النظر عن مدى حاجة العميل لتلك الخدمة. ومن ثمّ فإن من أهم التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة للبنوك هي استخدام المدخل التسويقي الحديث في تقديم الخدمات البنكية والتي من شأنها إشباع حاجات العملاء وزيادة الإقبال على الخدمة البنكية وتحقيق الربحية للبنوك.

إن هذه الدراسة تعكس أن المفهوم السائد في التسويق المصرفي خلال فترة الدراسة هو مفهوم التوجه بالمنتج أو الترويج والبيع. حيث أن هذا المفهوم يتضمن الاهتمام بالمنتج بصرف النظر عن حاجة العميل للخدمة أو أدائها بالطريقة التي تلائم حاجاته ورغباته. إلا أن التغير في ظروف السوق السعودي واشتداد المنافسة بين البنوك، فرضا على البنوك البدء في الاهتمام بتبني المفهوم الحديث للتسويق.

وقد انعكس ذلك إيجابًا على السوق المصرفي في السعودية حيث شهد تطورًا كميًا. و نوعيًا سريعًا وملموسًا في الخدمات المقدمة وفي أساليب تقديمها. وهذا التطور دفع البنوك لتبني السبل والأساليب المختلفة للتسويق التي تستخدمها البنوك في الدول المتقدمة.

ووفقا لدراسة (الشميمري، 2001 A) فإن جميع البنوك في السوق السعودية تستخدم التسويق المباشر وبنسب متفاوتة، حيث يلعب هذا الأسلوب التسويقي دورًا استراتيجيًا في بناء العلاقة الدائمة مع العميل وذلك من خلال توظيفه في النشاط الترويجي. كما تبين من الدراسة أن كلاً من محدودية المصادر التمويلية اللازمة وعدم قناعة الإدارة العليا باستخدام التسويق المباشر من أهم المعوقات الداخلية للتوسع في تبني التسويق المباشر في البنوك، وهي المعوقات التي تتطلب المزيد من الجهد و التركيز لتجاوزها.

ومن بين المفاهيم الحديثة التي تعكس التوجه التسويقي الحديث والتي تتطلب الدراسة والاستكشاف في القطاع المصرفي بشكل عام وفي السعودية على وجه الخصوص – جودة الخدمة وهو المفهوم الذي سيكون موضوع الدراسة الحالية. حيث إن هناك العديد من الدراسات التي أسهمت في وضع معايير علمية وعملية لقياس جودة الخدمة (Cronin and Taylor 1992, 1994, Parasuraman, Berry & Zithmal 1985, 1988, Brown & Swarts, 1989, Fergurson 1993, Nel & Pitt 1993, Ziethmal et al 1986)

من أهم الدراسات لقياس جودة الخدمات دراسة (Parasurman et al., 1988) التي قدم من خلالها المقياس SERVQUAL الذي يتكون من خمسة أبعاد لقياس الانطباع حول جودة الخدمة، هي: الجوانب المادية الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف. ويتكون هذا المقياس من مجموعتين، كل مجموعة تضم (22) عبارة. تهدف المجموعة الأولى إلى قياس توقعات العملاء لخدمة المنشأة، بينما تهدف المجموعة الثانية إلى قياس اتجاهات العملاء نحو أداء المنشأة. وكلتاهما تستخدمان مقياس ليكرت ذي السبع نقاط المتدرج من (1 = غير موافق بشدة، وحتى 7 = موافق بشدة). وبطرح الفرق بين الإجابات (الأداء– التوقعات) يتم تحديد الفجوة للأبعاد الخمسة من المقياس.

وبعد تعرض هذا المقياس للعديد من الانتقادات قدم (Parasuraman et al., 1991) تنقيحًا لهذا المقياس وذلك بإضافة الأهمية النسبية للأبعاد الخمسة للعملاء؛ وذلك لوزن جودة الخدمة في كل بعد من الأبعاد الخمسة للمقياس و ذلك لتحقيق دقة أكبر. وبذلك أصبح مقياس الجودة المقترح من قبل (Parasuraman et al., 1991) معتمدًا وصادقًا لقياس جودة الخدمة. كما ترتب على الانتقادات الموجهة لمقياس SERVQUAL تقديم عدة دراسات منها دراسة (Cronin & Taylor, 1992) التي قدمت مقياسًا جديدًا يسمى SERVPERF. وتم من خلال هذه الدراسة إجراء اختبار لـــ 4 نماذج لقياس جودة الخدمة:

1- SERVQUAL جودة الخدمة = الأداء – التوقعات
2- Weighted SERVQUAL جودة الخدمة = الأهمية (الأداء – التوقعات)
3- SERVPERF جودة = الأداء
4- Weighted SERVPERF جودة الخدمة = الأهمية X الجودة

و قد خلص (Cronin & Taylor, 1992) إلى أن مقياس SERVPERF يعتمد على طريقة أكثر بساطة في قياس جودة الخدمة باستخدام اتجاهات العملاء نحو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم. حيث إن هذا المقياس يستبعد فكرة الفجوة من الأداء والتوقعات ويركز فقط على الأداء لقياس الجودة. لذا فإن الباحثين يوصيان باستخدام هذا المقياس في العديد من المجالات نظرًا لتميزه بالسهولة في التطبيق والبساطة في القياس. وقد استحوذ هذا المقياس على القبول والتأييد لمصداقيته وإمكان تطبيقه عمليا، لذا فقد تم تبني مقياس SERVPERF واستخدامه في عدد من مجالات الخدمة في بيئات مختلفة.

وقد أجرى (الشميمري، B 2001) دراسة لقياس جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية وأستخدم فيها مقياس SERVPERF الذي طـوره العالمان (Cronin & Taylor) وسعت هذه الدراسة إلى معرفة أراء وتوجهات المستخدمين نحو جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت النتائج العامة للبحث إمكانية الوثوق بالمقياس لتحديد أبعاد الخدمة البريدية في السعودية، حيث تم قبول أربعة من أبعاده الخمسة لتكوين أبعاد الجودة الكلية للخدمة، وهي: الجوانب المادية الملموسة والاعتمادية والاستجابة والأمان. وقد أخفق المقياس في إظهار تأثير ذي دلالة إحصائية على الجودة الكلية للخدمة البريدية.

أما دراسة (Ingram & Daklakis, 1999) فقد تمت لقياس جودة الخدمة الفندقية من خلال إجراء الدراسة على 200 عميل لعشرة فنادق من فئة الخمسة نجوم في جزيرة كريت اليونانية. وقد أثبتت الدراسة مصداقية المقياس. كما أظهر النموذج أن القائمين على الفنادق يعتنون -- في المقام الأول- بالجوانب المادية الملموسة. ورغم ذلك فقد أشارت الدراسة إلى أن هذا البعد لا يمثل البعد الأهم في المقياس مقارنة بالأبعاد الأخرى كالاستجابة والتعاطف.

أما دراسة (Angur et al., 1999) فقد أجريت لاختبار SERVPERF لقياس جودة الخدمات المصرفية من خلال عينة من عملاء بنكين رئيسين في الهند. وقد أكدت نتائج البحث على أن الخدمة المصرفية متعددة الأبعاد، وأنه من خلال استخدام مقياس

SERVPERF يمكن التعرف على الأبعاد الـ 5 كما وضعها (Cronin and Taylor, 199)، كما بين البحث أن مقياس SERVPERF يتمتع بمصداقية أكبر من مقياس SERVQUAL. ومن خلال دراسة (Mehata & Durvasula, 1998) استخدم المقياس لقياس جودة خدمات النقل البحري في ميناء سنغافورة، حيث شملت العينة (114) منشأة. وخلصت الدراسة إلى إلقاء الضوء على سلبيات وإيجابيات أبعاد الجودة الخمسة، حيث إن الجوانب المادية الملموسة لخدمة النقل البحري المقدمة لمنشآت الأعمال سجلت أضعف مستوى مقارنة بباقي الأبعاد، بينما حقق الأمان والاستجابة والاعتمادية والتعاطف على التوالي مستوى ارتباط قويًا مع مستوى الجودة الكلية للأداء.

كما استخدم هذا المقياس في دراسة جودة الخدمة الفندقية في أيرلندا في دراسة أجراها (Gabbie & Oneil, 1997). وقد شملت العينة فنادق ذات درجات مختلفة. وتبين من الدراسة أن الجوانب المادية الملموسة تحتل البعد الأهم بالنسبة لعملاء الفنادق.

إن هذه الدراسات تعكس استمرار تطبيق كل من المقياسين المتنافسين SERVPERF وSERVQUAL ذلك للإسهام في إجراء دراسات إضافية في ظروف ومجالات متنوعة لقياس جودة الخدمة. كما أن هناك المزيد من الدراسات التي استخدمت كلا المقياسين إلا أنه نظرًا لتشعب هذه الدراسات وتعدد مجالاتها فقد تم التركيز هنا على الدراسات التي تتقارب في البيئة التي أجريت فيها.

منهجية البحث:

يوظف هذا البحث منهج اختبار الفرضيات وذلك للتحقق من علاقة جودة الخدمة المصرفية النسائية من وجهة نظر العميلات بأبعاد الجودة الخمسة كما اقترحها (Parrasuraman et al., 1988) وذلك باستخدام مقياس SERVPERF وهذه الأبعاد تشمل الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف.

وتتبنى الدراسة الحالية المقياس نفسه مع صياغة عباراته لتتناسب مع الخدمة المصرفية في السعودية. وتمثل الأبعاد الخمسة في مقياس SERVPERF العوامل المستقلة

Independent Variables. أما جودة الخدمة الكلية فتمثل المتغير التابع Dependent Variable حيث تم قياسها من خلال سؤال مباشر في الاستبيان مكون من 5 اختيارات متدرجة من ممتازة إلى متدنية. أما الأبعاد الـ 5 لمقياس SERVPERF فقد تم قياسها وفقا للتعريف الإجرائي (العملي) لهذه الأبعاد كما تظهر في دراسة (Ghobadian et al., 1994) كالتالي:

1. الملموسية: تمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل التجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة كالمبنى والتقنيات الحديثة المستخدمة ومظهر وتنظيم الموظفات.
2. الاعتمادية: هي القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبالدقة المطلوبة ومدى وفائها بالالتزامات.
3. الاستجابة: هي القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوي والاقتراحات والمبادرة في تقديم الخدمة بصدر رحب.
4. الأمـــان: هو الاطمئنان بأن الخدمة تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملاً الاطمئنان النفسي والمادي.
5. التعاطف: هو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.

و قد استخدم لجمع البيانات الأولية استبيان صمم لهذا الغرض حيث اشتمل على العديد من الأسئلة التي خصص جزء منها للاستفسار عن الخصائص الديموغرافية للعينة. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على الأسئلة الخاصة بجودة الخدمة. وقد أخضع الاستبيان لعدة مراحل تنقيحية وتعديلية ليكون أكثر ملاءمة للعينة محل البحث.

فروض البحث:

استخدامًا لمقياس جودة الخدمة SERVPERF فإن البحث يفترض أن الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية من وجهة نظر العميلات تعتمد على خمسة أبعاد: الجوانب المادية الملموسة، والاعتمادية ، والاستجابة، والأمان، والتعاطف. وبناء عليه يمكن التعبير عن فرضيات البحث كالآتي:

الفرض الأول: كلما توافرت الجوانب المادية الملموسة، زادت الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

الفرض الثاني: كلما زاد مستوى الاعتمادية، زادت الجودة الكاملة للخدمة المصرفية.

الفرض الثالث: كلما زاد مستوى الاستجابة، زادت الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

الفرض الرابع: كلما زاد الأمان، زادت الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

الفرض الخامس: كلما زاد التعاطف مع عميلات البنك، زادت الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

عينة الدراسة:

لقد تم توزيع 500 استبيان على عميلات البنوك في مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية. حيث تمثل الرياض المدينة الرئيسة في المملكة وهي مدنية ذات ثقل سكاني كبير. حيث يقطن هذه المدينة ما يقارب 5 ملايين نسمة يمثلون ربع سكان المملكة تقريبا. وبهذه الخصائص يمكن اعتبار مدينة الرياض من المدن الملائمة لإجراء البحوث والدراسات الميدانية. يضاف إلى ذلك ما تتميز به مدينة الرياض من توافر المعلومات والبيانات الميدانية التي تسهل الأمر للباحثين، فضلاً عن ملاءمة هذا المكان للباحثة نفسها من حيث يسر وسهولة الاتصال والتواصل.

كما تجدر الإشارة إلى أن القطاع النسائي يمثل 48 % تقريبًا من السكان في مدينة الرياض. و نظرًا لكبر حجم هذا القطاع فإنه يشتمل على قاعدة عريضة من النساء من مختلف المهن و الأدوار الاجتماعية. كما تقع في مدينة الرياض فروع نسائية لجميع البنوك المتاحة مما يجعل من مجتمع البحث شاملاً لجميع عميلات البنوك في الرياض.

ولكي تتحقق العشوائية في عينة الدراسة فقد تم توزيع الاستبيان على مرتادات مركز الأمير سلمان الاجتماعي في مدينة الرياض. وهو مركز اجتماعي تتاح فيه أنشطة نسائية متعددة للنساء والفتيات في سن 18 عامًا كحد أدنى. وقد تمت إتاحة الاستبيان خلال فترة الصيف ولمدة 3 أشهر وذلك لكثافة الأنشطة خلال هذه الفترة. وبذلك تم تحري التوازن في التوزيع الديموغرافي للعينة قدر المستطاع. كما تجدر الإشارة إلى أن الفئة

المستهدفة في هذه الدراسة هي السيدات اللاتي يملكن حسابًا في أحد البنوك لذا تم التأكد من ذلك قبل إتاحة الفرصة للسيدات في الإجابة عن الاستبيان.

ولكن يجب التأكيد على أن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات الميدانية، تكون نتائجها مرهونة بالحدود المكانية للتطبيق الميداني وبالتالي فإنه لا بد من إدراك ذلك عند تعميم النتائج، إلا أن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها في قطاع الخدمات المصرفية النسائية ولعلها تكون مشجعة على إجراء المزيد من الدراسات الميدانية، ولكن على عينة أوسع وأشمل.

تحليل النتائج:

بعد توزيع 500 استبيان على عميلات البنوك في منطقة الرياض، تم استرجاع 337 استبيانًا مكتملة وصالحة للتحليل. حيث شكلت هذه الاستبيانات نسبة استجابة بلغت 67% من مجموع الاستبيانات الموزعة. وللتأكد من ثبات وصدق المعلومات المجموعة قبل إخضاعها للتحليل الإحصائي، فقد تم قياس مستوى الثبات أو التناسق الداخلي للعوامل المكونة للأبعاد الخمسة لقياس جودة الخدمة المصرفية. وكانت نتائج التناسق الداخلي باستخدام مقياس كرونباخ ألفا كالآتي:

1- *البعد الأول:* الجوانب الملموسة و يتكون من أربعة عوامل = 0.6597
2- *البعد الثاني:* الاعتمادية ويتكون من 7 عوامل = 0.7813
3- *البعد الثالث:* الاستجابة ويتكون من 5 عوامل = 0.9015
4- *البعد الرابع:* الأمان ويتكون من 3 عوامل = 0.8099
5- *البعد الخامس:* التعاطف ويتكون 4 عوامل = 0.8660

و يلاحظ من النتيجة أن مستوى التناسق الداخلي بين العناصر المكونة لكل بعد من هذه الأبعاد الخمسة يعتبر مقبولاً في مثل هذه الدراسة. لذا سيخصص الجزء التالي لتحليل النتائج إحصائيًا إبتداء بالخصائص الديموغرافية للعينة أولاً، و من ثم اختبار الفروض.

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

للتعرف على بعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، اشتمل الاستبيان على عدد من الأسئلة سيتم استعراضها في هذا الجزء من الدراسة وذلك كما تظهر في كل من الجداول أرقام (2) و (3).

فقد أشارت النتائج في الجدول رقم (2) إلى أن الحالة الاجتماعية لمفردات العينة تظهر بتوزيع متقارب. حيث إن 32%من المشاركات في الدراسة متزوجات، بينما 35% غير متزوجات، و 33% متزوجات ولديهن أطفال.

أما من حيث العمر فيلاحظ أن 60% يقعن ضمن الفئة العمرية المتوسطة من 27 –40 سنة. كما يظهر الجدول أن 3% فقط من العينة يتجاوز عمرها 40 عامًا مما يشير إلى أن غالبية عميلات البنوك النسائية من الفئة الشابة التي لا يتجاوز عمرها 40 عامًا.

كما يشير الجدول رقم (2) إلى المؤهل الدراسي للعينة محل الدراسة. حيث إن اكبر فئة من العميلات يحملن المؤهل الجامعي بنسبة 64% من العينة. ثم تليهن حاملات المؤهل الثانوي واللاتي يمثلن نسبة 17% ، ثم حاملات المؤهل المتوسط بنسبة 12.5%. فيما نلاحظ أن أقل فئة من عميلات البنوك هي فئة من يحملن المؤهل الابتدائي بنسبة 1.5% مما يشير إلى أنه بانخفاض المؤهل التعليمي للمرأة في السعودية تنخفض احتمالية امتلاك حساب في البنك.

ويظهر من الجدول رقم (2) أيضًا أن 57% من العينة موظفات في القطاع العام، بينما 14% يعملن في القطاع الخاص، وهذه النتيجة تعكس الخصيصة التي يتميز بها القطاع النسائي العامل، حيث إن النسبة الأكبر من هذا القطاع تعمل في القطاع العام. أما الطالبات فيمثلن 20%، وربات البيوت يمثلن 7% فقط من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تعكس التوزيع الواقعي لدور المرأة الاقتصادي في المجتمع حيث إن النساء العاملات هن اللاتي يتوقع لهن أن يمتلكن حسابات في البنوك، خاصة في ظل سيادة خدمة الإيداع المباشر للراتب في الحساب، ففي هذه الدراسة نجد أن 71% من

المشاركات يمثلن نساء عاملات. ولا يعني ذلك إغفال فئة مهمة في المجتمع، هي فئة الطالبات التي تمثل 20% من العينة. مما يشير إلى التوجه الادخاري لدى هذه الفئة التي يتوقع أن تتمتع بخصائص واحتياجات يجب على السوق المصرفي أن يشبعها.

كذلك هناك فئة أقلية تمثل 7% من العينة وهي فئة سيدات المنزل وهذه الفئة تمثل فرصة في السوق يمكن للبنوك النسائية أن تصمم خطة تسويقية تتلاءم واحتياجاتها.

وبإجراء تحليل الجداول المتقاطعة Cross-tabulation بين متغيري المهنة والمؤهل التعليمي، يلاحظ أن أكبر نسبة من السيدات العاملات يحملن المؤهل الجامعي بواقع 76%، بينما الطالبات الجامعيات يمثلن 31% وهذه النتيجة تعكس مرة أخرى الميول الادخارية لدى الطالبة الجامعية والتي تحصل على دخل ثابت يتمثل في المكافأة الشهرية.

كما يلاحظ من الجدول رقم (2) فإن 32% من العينة يتراوح دخلهن بين 1000-3000 ريال، و30% من العينة يتراوح دخلها بين 3001- 5000 ريال، بينما 15% يتراوح دخلها بين 5001-7000 ريال. أما بقية العينة التي يفوق دخلها 7000 ريال فإنها تتراوح بين نسبة 6-9% من العينة. وذلك يعني أن أكبر شريحة ممثلة في العينة هي الشريحة التي يتراوح دخلها بين (1000-3000 ريال).

أما خصائص التعامل مع البنك فإنها تظهر في الجدول رقم (3)، حيث يتضح من الجدول أن 30% من المشاركات في الدراسة لديهن حساب في شركة الراجحي بينما باقي المشاركات يتوزعن بنسب متقاربة بين البنوك الأخرى.

جدول رقم (2) لخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الحالة الاجتماعية	العمر	التعليم	المهنة	الدخل الشهري
متزوجة	%32 (107)				
غير متزوجة	%35 (117)				
متزوجة/أطفال	%33 (112)				
22-18		%11 (36)			
26-23		%25 (85)			
30-27		%30 (101)			

31-40		31% (101)			
أكبر من 40		3% (10)			
ابتدائي			1.5% (5)		
متوسط			12.5% (41)		
ثانوي			17% (56)		
جامعة			64% (216)		
دراسات عليا			4.5% (15)		
قطاع عام				57% (192)	
قطاع خاص				14% (48)	
طالبة				20% (68)	
سيدة منزل				7% (24)	
1000- 3000 ريال					32% (107)
3001- 5000 ريال					30% (101)
5001- 7000 ريال					15% (51)
7001- 9000 ريال					9% (31)
9001 - 11000 ريال					6% (20)
أكثر من 11000 ريال					8% (27)
الإجمالي*	**336**	**333**	**333**	**332**	**337**

* عدد المشاركات في الدراسة 337 امرأة، بينما الفرق بين عدد المشاركات وإجمالي الإجابات في الجدول يمثل الأسئلة التي لم تتم الإجابة عنها أو إجابات أخرى.

قد يعزى ارتفاع هذه النسبة إلى مبادرة بنك الراجحي في تقديم خدمات إسلامية للنساء وخاصة العاملات منهن، ويؤيد هذا الرأي أن 82% من عميلات الراجحي في عينة الدراسة موظفات بينما 78% منهن موظفات في القطاع العام. كما أن هذه النتيجة تأتي متناسقة مع النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجرتها "الاقتصادية" عن الخدمات في البنوك السعودية عام (1421هـ). حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن بنك الراجحي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90% من حيث تفضيل رجال الأعمال لفتح الحسابات الجارية، والمرتبة الثالثة من حيث القروض الاستثمارية. كما احتل بنك الراجحي في نفس الدراسة مرتبة متقدمة من حيث بيع وشراء الأسهم المحلية وذلك بنسبة 88% في درجة التفضيل.

جدول رقم (3) خصائص العينة في التعامل مع البنك

المتغير	نسبة العميلات*	مدة التعامل مع البنك	تغيير البنك
البنك الأهلي	16% (55)		
السعودي البريطاني	14% (46)		
مؤسسة الراجحي	30% (101)		
البنك العربي الوطني	14% (47)		
السعودي الأمريكي	13% (46)		
السعودي الفرنسي	12% (42)		
أقل من سنة		12% (41)	
1– أقل من 3 سنوات		32% (108)	
3 – أقل من 5 سنوات		36.4% (123)	
5 – أقل من 7 سنوات		9% (30)	
7 – أقل من 9 سنوات		0.6% (2)	
9 سنوات فأكثر		10% (33)	
نعم			25% (83)
لا			75% (254)
الإجمالي	100%		

* تم تقريب النسب إلى أقرب عدد صحيح.

كما يلاحظ أيضا أن معظم المشاركات في الدراسة لم يتجاوز تعاملهن مع البنك 5 سنوات وذلك بنسبة 80% من العينة. مما يشير إلى حداثة التوجه لدى النساء نحو الخدمة المصرفية. بينما أكثر من 19% من العينة تزيد مدة تعاملهن مع البنوك على 5 سنوات. بالإضافة إلى أن 25% من المشاركات في الدراسة سبق لهن تغيير البنك الذي يتعاملن معه سابقًا. وهذا يلفت نظر البنوك إلى عدم صعوبة التحويل بين البنوك بالنسبة للمرأة لأي سبب، خاصة في ظل تنافس البنوك المتاحة على تقديم أفضل الخدمات للمرأة.

ثانيًا: أسلوب التحليل:

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على أحد أساليب التحليل المتقدمة للمتغيرات المتعددة و المتوافرة في حزمة أساليب التحليل الإحصائي SPSS. حيث إنه على ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وعددها وأسلوب قياسها فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحليل نوع العلاقة وقوتها بين المتغير التابع المتمثل في الجودة الكلية

للخدمة المصرفية والمتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد الجودة وهي الملموسية، والاستجابة، والاعتمادية، والأمان، والتعاطف، حيث إن قدرة هذا الأسلوب على فحص تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تعتبر من أهم الخصائص التي تؤكد ملاءمته لهذه الدراسة (Hair et al., 1995).

أما من حيث أساليب القياس فإن من أكثر المقاييس Scales ملاءمة لقياس الظواهر والمتغيرات السلوكية هو مقياس ليكرت (القحطاني وآخرون، 2000). ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى سهولة تعميمه واستخدامه وثراء المعلومات التي يمكن تحقيقها من تطبيقه. حيث يمكن من خلال استخدام هذا المقياس تغطية جميع أبعاد المفهوم المراد قياسه، كما يمكن من خلاله التمييز بين هذه الأبعاد بالإضافة إلى معرفة القيمة الكلية للمفهوم. لذا فقد تمت الاستعانة بمقياس ليكرت لقياس المتغيرات في هذه الدراسة. إن من خصائص مقياس ليكرت الفئوي Interval Scale أنه يقيس قيم المتغيرات على أنها Interval كما أنه يحدد مقدار الفرق بين الفئات على أنه متساوٍ ومعلوم مسبقًا مما يجعل من قيم هذه المتغيرات باستخدام هذا المقياس Near Metric Data ومما يجعلها قابلة أيضًا للتحليل باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Hair et al., 1995). أيضًا من خصائص مقياس ليكرت أنه يمكن استخدام جميع الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل بياناته (القحطاني وآخرون، 2000). ومما يؤكد ذلك الاستخدام الواسع لمقياس ليكرت في مجال الدراسات الإدارية بشكل عام ولفحص جودة الخدمات على وجه الخصوص وهي الدراسات التي تم فيها التحليل باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، مثل: (المبيريك، 1998؛ الشميري، 2001 AB؛ إدريس، 1998). كما يدعم هذه الملاءمة ما يتمتع به تحليل الإنحدار المتعدد من مرونة تتيح إمكانية تطبيقه على جميع أنواع المتغيرات Metric و Non-metric variables (Hair et al., 1995, Tabachnick & Fidell, 1996).

كما تجدر الإشارة إلى أنه رغم أن استخدام تحليل الانحدار Regression Analysis يتطلب عددًا من الشروط التي يجب تحققها في البيانات المستخدمة في التحليل، إلا أنه ليس من الموضوعية أن تتحقق هذه الشروط كاملة في البيانات الخاصة بدراسة الظواهر

الاجتماعية بشكل عام والأساليب الإدارية على وجه الخصوص. لذا فإن الانحراف البسيط عن هذه الشروط يعتبر مقبولاً عند استخدام تحليل الانحدار؛ لما يتمتع به هذا الأسلوب الإحصائي من مرونة عالية بينما يعطيه قدرة على تقييم نتائج ثابتة خاصة إذا كانت هذه الانحرافات يتم الإفصاح عنها وأخذها في الاعتبار عند التحليل (Dometrius, 1992). وهذا يؤكد مرة أخرى ملاءمة أسلوب التحليل للدراسة الحالية التي تتضمن قياس ظاهرة ومتغيرات اجتماعية لا يمكن قياسها بموضوعية مطلقة.

كما أن من أهم الإجراءات التي تسبق استخدام تحليل الانحدار فحص الارتباط المتعدد Multi collinearity بين المتغيرات المستقلة. فهذا الارتباط المتعدد يشير إلى وجود ترابط بين ثلاثة أو أكثر من المتغيرات المستقلة، حيث إن وجود مثل هذا الترابط يكون له أثر سلبي في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (Hair et al., 1995). ولا يتحقق فحص الترابط المتعدد فقط من خلال فحص مصفوفة الارتباط Correlation Matrix (أي علاقة الترابط بين كل زوج من المتغيرات) بل هناك أسلوب إحصائي أكثر دقة في برنامج SPSS لفحص الارتباط المتعدد Multi Collinearity وهو Tolerance value و مقلوبه Vriance Inflation Factor. حيث إن كليهما يشير إلى أي مدى يتم تفسير المتغير المستقل بواسطة متغير مستقل آخر (Hair et al., 1995).

كما يمثل Tolerance Value جزءًا من المتغير المستقل لا يمكن تفسيره بواسطة متغير آخر. لذا فإنه كلما صغرت قيمة هذا المقياس وكبرت قيمة VIF فإن ذلك يشير إلى وجود مشكلة الترابط المتعدد. والقيمة المقبولة والمتعارف عليها هي Tolerance 0.10 والتي تعني قيمة VIF فوق 10.

وكما يشير الجدول رقم (4) فإن قيمة VIF لا تتجاوز 10 وقيمة Tolerance لجميع المتغيرات المستقلة تشير إلى أن الترابط المتعدد في هذه الدراسة لا يفسر أكثر من 10% من التغير في أي من المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (4) Tolerance and Vraible Inflation (VIF)
للمتغيرات المستقلة في الدراسة

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
1.084	0.922	الملموسية
1.615	0.619	الاعتمادية
1.625	0.615	الاستجابة
1.695	0.590	الأمان
2.088	0.479	التعاطف

يتضح من هذا التحليل أن الدراسة لا تعاني من مشكلة الارتباط المتعدد Multicolleniarity ولكن ذلك لا يعني أن البيانات كاملة والموضوعية فيها مطلقة، بل إن هذه النتائج تشير فقط إلى أن مستوى الترابط المتعدد لا يصل إلى المستوى الذي يؤثر سلبًا على نتائج الدراسة. وهذه النتيجة طبيعية في مثل هذه الدراسات وذلك لأن المتغيرات في البحوث الاجتماعية تتميز بطبيعتها بأنها متداخلة ومترابطة ولا يمكن فصلها فصلاً تامًا (Tabachnick & Fidell, 1996).

ثالثًا: اختبار فروض البحث:

قبل الإشارة إلى نتائج التحليل باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد فإنه من المهم الإشارة إلى سؤال المشاركات عن تقييمهن للجودة الكلية للخدمات المصرفية. حيث تظهر في الجدول رقم (5) الإجابة عن سؤال المشاركات عن رأيهن الحالي في الجودة الكلية للخدمة التي يتلقينها من البنك الذي يتعاملن معه وقت الإجابة عن الاستبيان. فقد أجابت 17% من العينة بأنها ممتازة، في حين يرى 80% منها أنها جيدة جدًا. ونسبة ضئيلة جدًا من العينة تعتبر الجودة الكلية للخدمة المصرفية إما جيدة أو مقبولة وذلك بنسبة 2%، و1% على التوالي. بينما لا تعتقد المشاركات أن الخدمة متدنية على الإطلاق. وبشكل عام فإن هذه النتيجة تشير إلى الانطباع الإيجابي من قبل العميلات عن الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية في المملكة. حيث إن المتوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ

(1.88) ووفقا لمقياس (Likert) الذي يتراوح بين (1 = ممتازة إلى 5 = متدنية) فإن الجودة الكلية تقع بين ممتازة وجيدة جدًا.

جدول رقم (5) تقييم الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية

التقييم	التكرار	النسبة
ممتازة	56	17
جيدة جدا	270	80
جيدة	8	2
مقبولة	3	1
متدنية	–	–
المجموع	**337**	**100**

يفترض البحث بناء على نموذج SERVPERF لقياس جودة الخدمة المصرفية النسائية أن تتحدد جودة الخدمة الكلية للخدمة المصرفية النسائية بخمسة أبعاد هي: الملموسية، والاستجابة، والاعتمادية، والأمان، والتعاطف. وتتناسب هذه الأبعاد تناسبًا طرديًا مع الجودة الكلية للخدمة. وقد استخدم تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الأبعاد المستقلة الخمسة على العامل المتغير. كما تم اختبار عامل (Beta) وهو Standardized Regression Coefficient لمعرفة التغير المتوقع في العامل التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل. وتم استخدام (R^2) و(Adjusted R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع. حيث إن (R^2) هو مقياس نسبة التغير في المتغير التابع حول متوسطة بسبب التغير في المتغير المستقل. أما (Adjusted R^2) فإنها تأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة والمشمولة في معادلة الانحدار.

ونظرًا لطبيعة الدراسة الاستكشافية فقد تم اختيار مستوى أهمية Significance Level يصل إلى 0.10 لقبول أو رفض فروض الدراسة، حيث إن اختيار هذا المستوى من الأهمية يعود بالدرجة الأولى إلى أن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها، وفي مثل هذه الدراسات عادة يتم اختيار مستوى أهمية مرتفعًا قليلاً مما يساعد في قبول عدد أكبر

من المتغيرات المهمة التي يمكن أن تكون محلاً لدراسة أعمق وأشمل لاحقاً. كما أن استخدام هذا المستوى من الأهمية يأتي متناسقا مع العديد من الدراسات المشابهة للظروف والبيئة (المبيريك، 1998؛ الشميمري، 1998).

وكما يظهر في الجدول رقم (6) فإن نتائج اختبار الانحدار تشير إلى محدودية القدرة التفسيرية للتغير في الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية من خلال التغير في الأبعاد الخمسة للجودة، وهذه القدرة التفسيرية قد بلغت (0.138). وهذا المستوى من القدرة التفسيرية يعتبر مقبولاً إلى حدٍ ما وذلك لحداثة البيئة التي طبق فيها المقياس، حيث إن مقياس SERVPERF يطبق لأول مرة في بيئة الخدمة المصرفية النسائية في المملكة.

ويلاحظ من الجدول رقم (6) أن من بين الأبعاد الخمسة المكونة للجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية وجد أن أربعة منها ذات دلالة إحصائية معنوية وتتفق مع فروض البحث. فالبعد الخاص بالجوانب المادية الملموسة يظهرها طردية كما في الفرض الأول. ويتبين من نتيجة الانحدار الخطي أن معامل (Beta) بلغ (0.141) وهو أمر ذو دلالة إحصائية معنوية ($P<0.05$). وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الجودة الكلية والعوامل المادية الملموسة التي تتمثل في التقنية الحديثة وتنظيم مبنى الاستقبال والمظهر اللائق للموظفات.

جدول رقم (6) نتائج اختبار الانحدار المتعدد للأبعاد الخمسة

Sig	T	Beta	العوامل المستقلة
0.007	2.727	0.141	الجوانب المادية الملموسة
0.082	1.746	0.113	الاعتمادية
0.074	1.795	0.115	الاستجابة
0.930	0.088	0.006	الأمان
0.025	2.256	0.153	التعاطف

Mean square = 2,432 F = 13,194 sig = .000 R^2 = .138 Adjusted R^2 = .127

أما البعد الخاص بمستوى الاعتمادية فإن علاقته بالجودة الكلية طردية وقد بلغ معامل (Beta) (0.113) مع مستوى ذي دلالة إحصائية ($P<0.1$). وذلك يعني أنه كلما

قدم البنك كشوفاً دقيقة وواضحة، وكانت مهارة الموظفات عالية في تقديم الخدمة وتناسب ساعات الدوام مع حاجات العميلات، وزادت ثقة العميلة في البنك – فإن هذه العوامل مجتمعة تساهم في زيادة الجودة الكلية للخدمة المصرفية. وبذلك فإن هذه النتيجة تؤكد قبول الفرض الثاني المقترح في هذا البحث.

ويوضح جدول رقم (6) أيضا قبول الفرض الثالث الخاص ببعد الاستجابة. حيث بلغ معامل (Beta) (0.115) مع مستوى دلالة إحصائية (P<0.1). وذلك يعني أنه كلما كانت هناك مبادرة من موظفات البنك في تلبية الخدمة والاستجابة لاستفسارات العميلة بسرعة مع حسن الاستقبال وتقديم المعلومات الكافية للعميلة، انعكس ذلك إيجابًا على مستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

أما البعد الخاص بالتعاطف فقد اتضحت علاقته الطردية من خلال النتائج الظاهرة في جدول رقم (6). حيث بلغ معامل (Beta) (0.153) مع مستوى دلالة إحصائية (P <0.025). وهذه النتيجة تعكس أهمية الحرص على العميل و إبداء التعاون معه وإشعاره بأهميته، وفي ذلك تأكيد على دور وأهمية التعاطف مع العميلات في دعم الجودة الكلية للخدمة المصرفية. وبذلك تتحقق الشروط اللازمة لقبول الفرض الخامس.

أما البعد الخاص بالأمان فلم تظهر النتائج دعما له حيث بلغ معامل (Beta) (0.006) مع مستوى معنوية (0.930) مما لا يحقق شرط القبول، وبالتالي رفض الفرض الرابع المقترح في هذا البحث.

ولمزيد من التحليل لمعرفة رأي العينة حول مستوى جودة بعض العناصر المكونة للجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية، فقد تم عرض العوامل الثلاثة والعشرين المكونة للمقياس على أساس حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، ثم تم ترتيبها حسب معامل الاختلاف باعتباره مقياساً أدق في ترتيب العوامل ذات الطبيعة المختلفة، وأخذه في الاعتبار لتأثير انحراف القيم عن المتوسط. ويظهر الجدول رقم (7) ترتيب العوامل المتضمنة في البحث.

وفقًا للمتوسط الحسابي يلاحظ تقارب النتائج وتراوحها بين (2.362) و (1.65). إلا أن معظم نتائج المتوسط كما تظهر في الجدول رقم (7) لا تزيد قيمتها على 2 مما يعكس انطباع العميلات على معايير الجودة في البنوك حيث تنحصر هذه النتيجة وفقًا لمقياس (Likert) بين موافق بشدة وموافق. مما يدل على الانطباع الإيجابي الكبير لدى العميلات عن مستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية والمقدمة لهن.

وبالنظر إلى ترتيب العوامل وفقًا لمعامل الاختلاف نجد أن أفضل مجموعة تأتي في رأس الجدول وتمثل أقل العوامل في قيمة معامل الاختلاف وبالتالي فإنها تمثل أفضل العوامل جودة. فمن بين أفضل خمسة عوامل يظهر العامل "يستخدم البنك التقنيات الآلية"، فهذا العامل يتعلق ببعد الملموسية ويعكس انطباع العميلات الإيجابي الكبير عن توفير البنوك لأفضل وأحدث التقنيات اللازمة لتيسير وتسهيل الخدمة.

أما العامل الثاني فكان "أشعر بالأمان في التعامل مع البنك" والعامل الثالث وهو "يمتاز البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائه" والعامل الخامس وهو "يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بي بسرية تامة". وهذه العوامل الثلاثة تتعلق ببعد الأمان وتعكس أهمية الشعور بالأمان والاطمئنان في تعزيز ثقة العميل بالبنك ومن ثم تعزيز الانطباع الإيجابي تجاه جودة الخدمة البنكية. وذلك يؤكد على أهمية إحساس العميلات بالأمان في التعامل والحصول على الخدمة البنكية، وذلك لما تتميز به هذه الخدمة من الخصوصية مما يعكس رغبة العميلات بشكل عام فتتحقق الخصوصية والسرية في التعامل.

جدول رقم (7) نتائج عبارات مقياس جودة الخدمة

العبـــــــــــارة	المتوسط 1	الانحراف المعياري 2	معامل الاختلاف 1÷2	الترتيب
يستخدم البنك أحدث التقنيات الآلية	1٫66	0٫621	0٫3741	1
أشعر بالأمان في التعامل مع البنك	1٫656	0٫699	0٫4221	2
يمتاز البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائه	1٫733	0٫732	0٫4224	3
يعتبر البنك خدمة العميل من أهم أولوياته	1٫840	0٫786	0٫4272	4
يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بي بسرية تامة	1٫493	0٫655	0٫4387	5
أشعر أن الموظفات يفهمن طلبي بسهولة	1٫795	0٫796	0٫4435	6
ألاحظ المهارة في أداء الموظفات وقدرتهن على توظيف المعرفة لخدمة العميلة	2٫000	0٫896	0٫4480	7
تقوم الموظفات على تكييف الخدمة لتلبية حاجاتي ورغباتي	2٫021	0٫916	0٫532	8
يوفر البنك خدمة الاستفسار عن العمليات من خلال الهاتف	1٫697	0٫796	0٫4691	9
التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل	1٫65	0٫776	0٫4703	10
يقدم لي البنك جميع المعلومات المتعلقة بأية خدمات أو استثمارات مستجدة	2٫107	0٫996	0٫4727	11
مظهر الموظفات لائق ومرتب	1٫8	0٫858	0٫4767	12
أشعر بحسن استقبال العميلة في البنك	1٫858	0٫925	0٫4978	13
أثق دائمًا بعمليات البنك	1٫91	0٫952	0٫4984	14
يمكنني الاعتماد على موظفات البنك	1٫79	0٫893	0٫4989	15
أثق في التعامل مع موظفات البنك	1٫727	0٫864	0٫5003	16
يولي البنك رعاية خاصة فردية بي كعميلة	2٫202	1٫118	5077٫0	17
تستجيب الموظفات على استفساراتي فوراً	1٫804	0٫938	0٫520	18
تقوم الموظفات بتلبية خدماتي بسرعة	1٫91	1٫093	0٫5384	19
يقدم لي البنك كشوف حسابات واضحة ودقيقة	1٫798	1٫003	0٫5578	20
مبنى البنك جذاب بالنسبة لطالب الخدمة	1٫97	1٫144	0٫5807	21
أرى أن فترات الدوام في البنك مناسبة لي	2٫362	1٫547	0٫6550	22
تمتاز موظفات البنك بسمعة حسنة في خدمة عميلاته	1٫088	0٫906	0٫8322	23

أما العامل الرابع فهو "يعتبر البنك خدمة العميل من أهم أولوياته" فإنه يتعلق ببعد التعاطف. وهو يعكس انطباع العينة حول المدى الذي يوليه البنك لخدمة العميلة، حيث تعتقد هذه العينة أن العميلة من أولويات البنك إلى حد كبير.

الخاتمة والتوصيات:

هدف هذا البحث إلى معرفة آراء وتوجهات العميلات نحو جودة الخدمة المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام مقياس SERVPERF بأبعاده الخمسة. كما هدف هذا البحث إلى قياس الجودة الكلية لهذه الخدمة.

وقد أشارت نتائج البحث إلى الانطباع الإيجابي عن الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية في المملكة كما عبرت عنه المشاركات في الدراسة، وقد عكس ذلك 97% من العينة. أما من حيث علاقة الأبعاد الخمسة والمكونة لمقياس جودة الخدمة المصرفية مع الجودة الكلية للخدمة المصرفية فقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين أربعة من أبعاد هذا المقياس بمستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية تتمثل في الملموسية والاستجابة والاعتمادية والتعاطف. وأخفق المقياس في إظهار علاقة ذات دلالة إحصائية للأمان على الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

وعلى ضوء هذه النتائج يمكن اقتراح عدد من التوصيات كالتالي:

1- أهمية الاستعانة بمقياس موثوق به للأداء يساعد في تحديد أبعاد الجودة ويسهل تقويمها. ويمكن الاستعانة بمقياس SERVPERF لإجراء مثل هذه الدراسات وذلك في ظل ظروف أعم وأشمل.

2- ضرورة الاستعانة بالأساليب والتوجهات التسويقية الحديثة في التعامل مع العميلات، مما يستدعي أخذ وجهة نظر العميلات في الاعتبار لتطوير الخدمة المصرفية النسائية.

3- تكثيف الدراسات التي تعنى بمعرفة خصائص وتوجهات المجتمع النسائي في المملكة وخاصة الفئات اللاتي يظهر لديهن توجه إدخاري. حيث إن الاهتمام بهذا الجانب كفيل بالمساعدة في تصميم برامج مصرفية ملائمة لكل فئة في المجتمع النسائي.

4- أهمية التفات البنوك واهتمامها بالجوانب الملموسة للبنك؛ فالمباني الحديثة والمكان المنظم المريح له أثر كبير في نظر العميلات عند تقويم جودة الخدمة. بالإضافة إلى الاهتمام بمظهر العاملات في البنك.

5- ضرورة اهتمام البنك بالاستجابة السريعة، وتلبية طلبات العميلات بسرعة كعوامل تؤثر على جودة الخدمة.

6- تفصيل الخدمة حسب نوعية العملاء، حيث تتشكل الخصائص الديموغرافية للعميلات بشكل واضح يمكن من خلاله استهداف وتجزئة السوق وتوجيه الأنشطة التسويقية المناسبة لكل فئة.

7- تنمية المهارات السلوكية ومهارات التعامل مع العميلات لدى موظفات البنوك، وذلك من أجل تحقيق التفهم السريع والتقدير الصحيح لاحتياجات العميلات.

8- نظرًا لحداثة عملية قياس جودة الخدمة المصرفية النسائية وأهمية استمرار الدراسات التطبيقية فإن نتائج الدراسة الحالية أظهرت مجالات اهتمام أخرى تستحق الدراسة من جانب المهتمين والباحثين يمكن إيجازها في التالي:

- أهمية تطبيق مقياس جودة الخدمة على منظمات خدمية أخرى سواء عامة أو خاصة، وذلك للتحقق من درجة ثبات المقياس ومصداقيته وواقعية تطبيقه.

- ربما يكون من المفيد امتداد الدراسة الحالية لتشمل قياس مستوى رضا العميلات عن الخدمات المصرفية.

- نظرًا لما يمثله التعامل الشخصي في قطاع الخدمات من أهمية خاصة وما يترتب على ذلك من أهمية تأهيله بأحدث المفاهيم الإدارية اللازمة للنجاح فإنه يمكن إجراء دراسة عن مستوى التوجه نحو العميلة لدى موظفات البنوك.

- يمكن إجراء دراسة مقارنة باستخدام نفس المقياس بين العميلات من النساء والعملاء من الرجال وذلك للتعرف على أهم الفروق والسمات بين الجنسين وهي الفروق والسمات التي يمكن من خلالها تقديم خدمات أكثر ملاءمة لكل منهما.

- كذلك يمكن تكرار تطبيق مقياس SERVPERF في دراسة أخرى لجودة الخدمات المصرفية في مناطق أخرى من المملكة، وذلك لتجاوز ما قد يؤخذ على الدراسة الحالية من احتمال تحيز العينة، وانحصارها في مدينة الرياض.

المراجـــــع

أولاً: المراجع العربية:

1- "البنوك والخدمات النسائية"، ***جريدة الرياض***: 11926، 23 ذو القعدة 1421هـ، 5-10.

2- "دراسة ميدانية لـ "الاقتصادية" عن خدمات البنوك"، ***جريدة الاقتصادية***: 2437، 4 ربيع الأول 1421هـ، 1، 7-16.

3- أبو زيد، الدسوقي حامد."مدى تطبيق المبدأ التسويقي الحديث بواسطة البنوك التجارية السعودية". ***الإدارة العامة***. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1986. 4،5 ص 135 – 151.

4- إدريس، ثابت عبد الرحمن. "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، 1،4، نوفمبر 1996، 9-41.

5- حافظ، طلعت زكي. "دعوة لتحديث و تطوير التقنية البنكية في المصارف السعودية"، ***الاقتصاديــة***، ع 1437، يونيو 2000، ص 15-16.

6- الجفري، ياسين. "قراءة تحليلية لدور البنك الاجتماعي والتنمية الاقتصادية"، ***الاقتصاديــة***، يونيو 2000، ع 2437، ص11.

7- الرئاسة العامة لتعليم البنات، ***إحصائيات 1420هـ***.

8- الشميمري، أحمد عبد الرحمن (A 2001). "التسويق المباشر في البنوك التجارية السعودية". ***مجلة البحوث التجارية***، جامعة الزقازيق (مصر).

9- الشميمري، أحمد عبد الرحمن. (B 2001) ."جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية". ***الإدارة العامة***. ج 41، ع 2 ص 265 – 302.

10- شيخ، نادية. "المصارف النسائية السعودية"، ***مجلــة لهـــا***، 94، يوليو2002، 46-48.

11- الغرفة التجارية الصناعية في الرياض. ***دراسة عن توظيف المرأة في القطاع الخاص***"، 1418 هـ.

12- القحطاني، سالم، وآخرون. ***منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS***، الرياض: جامعة الملك سعود ، [د.ت].

13- مؤسسة النقد العربي السعودي. ***التقرير السنوي***". الرياض: المؤسسة، 2001.

14- المبيريك، وفاء ناصر. ***التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية***، رسالة دكتوراه، جامعة نوتنجهام: بريطانيا، 1998.

15- المرعبة، عبد الله سعود. ***تسويق الخدمات في البنوك التجارية***". الرياض: معهد الإدارة العامة، 1987.

16- المطري، السيد خالد: ***سكان المملكة العربية السعودية***، جدة: الدار السعودية للنشر والتوزيع، 1998.

17- . وزارة التخطيط، ***إحصائيات 1421هـ***.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Angur, Maghukar; Nataraajan, R and Jahera, J. (1999). "Service quality in the Banking industry". ***International Journal of Banking Marketing***, 13-3.
- Brown , S.W. and Swartz, T.A. (1989). A gap analysis of professional Service Quality. ***Journal of Marketing***, 53 (April): 92-98.
- Cronin ,J. and Taylor,S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based on perceptions- minus- expectations measurement of service quality, ***Journal of Marketing***: 58, 125-131.
- Cronin, J. and Taylor, S. (1992). "Measuring service quality: a reexamination and extension", ***Journal of Marketing***, 56 (July): 5-68.
- Dometrius, N. (1992), ***Social Statistics using SPSS***. New York: HarperCollins.
- Ferguson, J., Higgins, L. and Philips, G. (1993), How to evaluate and upgrade Technical Service. ***Industrial Marketing Management***, 22: 187- 193.
- Gabbie, O. and O,neill,M. (1997). SERVQUAL and the Northern Ireland hotel sector: a comparative analysis, ***Managing Service Quality***, 7:43-50.
- Ghobadin,A. Speller,S. and Jones,M. (1994), Service quality: concepts and models, ***International Journal of Quality and Reliability***, Vol.11, N0.9:9-11
- Hair, J. Anderson, R. Tatham, R. Black, W. (1995), ***Multivariate Data Analysis with readings***. 4[TH] ed., Prentice Hall international.
- Ingram, H and Daskalakis, G. (1999). Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete. ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***. 1-11.
- Ingram,H. and Daskalakis,G. (1999). Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete, ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, 1-11.
- Mehta,S. and Durvasula,S. (1998). Relationships between SERVQUAL dimentions and organizational performance in the case of business-to-business service. ***Journal of Business and Industrial Marketing***, 1-13.
- Nel, D. and Pitt, L. 1993. Service Quality in a retail Environment: Closing the Gaps. ***Journal of General Management***, 18 (3): 37-56.
- Parasuraman, A. Berry, L. and Zeithmal, V. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. ***Journal of Retailing*** 67 : 420-450.
- Parasuraman, A., Ziethamal, V.A. and Berry, L.L. (1990) Guidelines for conducting service quality research. ***Journal of Marketing Research***, (December): 34-44.
- Parasuraman,A. Berry,L. and Zeithmal,V. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, ***Journal of Marketing***, 49(Fall): 41-50.
- Parasuraman,A. Berry,L. and Zeithmal,V. (1988), SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, ***Journal of Rleiability***, 64: 12-40.
- Tabachnick, B and Fidell, L. (1996). ***Using Multivariate Statistics***. 3[rd] ed. USA: Harper Collins College Publisher.
- Ziethaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1988). Communication and control processes in the Delivery of Service Quality. ***Journal of Marketing***, 52 (2): 35- 48.

Study of the Factors Affecting the Quality of Female Banking Services in Saudi Arabia

Wafaa N. Al-Mberek
Assistant Professor
Business Administration Dept.
Faculty of Economics & Administration
King Saud University – Al-qussaim
Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study aims at exploring the factors affecting the quality of female banking services in Saudi Arabia. SERVPERF scale of (Cronin and Taylor, 1992) was applied in this study. 500 questionnaires were distributed in Riyadh city, and the response rate was 67 %.

The results indicated that 97 % of the respondents have a positive impression on the total quality of the banking service. Four out of the scale five factors have a positive relationship with the total quality of the service.

These factors are Tangibility, responsiveness, reliability, and sympathy. In contrast, safety has no effect on the total quality of the female banking services.

ملخصات الرسائل الجامعية

جائزة الشارقة
أفضل أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية
في الوطن العربي
2003

برعاية ودعم كريم من سمو الشيخ الدكتور/ سلطان القاسمي عضو المجلس الأعلى حاكم الشارقة، تم في الخامس والعشرين من مايو 2004 تكريم الفائزين بـ "جائزة الشارقة لأفضل أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية في الوطن العربي" عن عام 2003. وقد فاز بالجائزة مناصفة اثنان من الباحثين العرب، هما:

الدكتورة جيهان عبد المنعم إبراهيم، المدرس بكلية التجارة، جامعة عين شمس بجمهورية مصر العربية، وذلك عن أطروحة الدكتوراه التي أعدتها بعنوان:

نموذج مقترح لهيكل العلاقة بين المشتري والمورد في السوق الصناعية

الدكتور يحيي سليم فرحان ملحم، الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد بجامعة اليرموك – الأردن، وذلك عن أطروحة الدكتوراه التي أعدها بعنوان:

العلاقة بين الموظفين والعملاء ودور تمكين موظف الخدمات في البنوك الأردنية

وفي احتفال خاص بجامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، قام الأستاذ الدكتور محمد بن إبراهيم التويجري، مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، ورئيس المجلس الأعلى للجائزة؛ وسمو الشيخ سلطان بن محمد بن سلطان القاسمي، ولي عهد ونائب حاكم الشارقة بتسليم الجائزة للفائزين.

ترجع أهمية الجائزة إلى الدور الذي تلعبه كليات الإدارة العربية في بناء الثقافة الإدارية فكرًا وممارسة، وفي رفد السوق العربي بالكوادر العربية الشابة المؤهلة جيدًا لسوق العمل ولتولي قيادة العالم العربي في المستقبل. هذا وقد تقدم للجائزة هذا العام 15 باحث عربي من 8 جامعات عربية من الأردن، والإمارات، وتونس، والعراق، وفلسطين، ومصر، ولبنان، واليمن. وتتكون الجائزة من شهادة تقدير، وميدالية تذكارية، ومكافأة نقدية قدرها 10,000 دولار أمريكي (تم منحها مناصفة بين الفائزين لعام 2003).

ويسر "المجلة العربية للإدارة" أن تقدم في هذا العدد عرضاً لرسالة الدكتوراه التي أعدتها الدكتورة جيهان عبد المنعم إبراهيم المدرسة بكلية التجارة بجامعة عين شمس، على أن نقدم عرضاً لرسالة الدكتور يحيى سليم فرحان من الأردن في العدد القادم من المجلة إن شاء الله.

نموذج مقترح لهيكل العلاقة
بين المشتري والمورد في السوق الصناعية

الدكتورة / جيهان عبد المنعم إبراهيم
مدرس بكلية التجارة – جامعة عين شمس
جمهورية مصر العربية

إن مفهوم التسويق بالعلاقات هو مفهوم تم تقديمه خلال الثمانينيات، وانتشر استخدامه في البداية في مجالي التسويق الصناعي وتسويق الخدمات. وفى فترة التسعينيات استحوذ التسويق بالعلاقات على اهتمام متزايد من جانب الباحثين ويرجع ذلك إلى:

1- أن للتسويق تأثير على قطاعات عديدة تشمل أسواق المستهلكين والعاملين وأسواق التوريد والأسواق الداخلية والأسواق ذات التأثير مثل الأسواق المالية والحكومية.

2- أن طبيعة العلاقات مع العملاء في حالة تغيير وبالتالي فإن هناك تحولاً من التركيز على الصفقة Transaction إلى التركيز على العلاقة.

يشير Christopher وزملاؤه (1993) إلى أنه في الماضي قامت بعض الشركات بالتركيز على العلاقة في أنشطتها التسويقية إلا أن ذلك لم يأخذ طابع الفلسفة العامة على نطاق الشركات العاملة في قطاعات الصناعة والخدمات، وتاريخيًا، فإن معظم نظريات التسويق تبلورت من دراسة أسواق المستهلكين. ولكن دراسة الأسواق الصناعية تستدعى الاستعانة بمفاهيم جديدة، فالشركات الصناعية لا تتعامل مع المزيج التسويقي بنفس مفهوم تسويق السلع الاستهلاكية ولكنها تهتم بالوصول إلى أهدافها من خلال العلاقات مع العملاء والموزعين والموردين والمؤسسات العامة والأفراد... إلخ.

ويرى (Webster,1991) أن التسويق بالعلاقات هو الشكل الأكثر شيوعاً لموقف الشراء في الأسواق الصناعية، وأن مواقف البيع والشراء الصناعي يمكن تمييزها على طول متصل يتراوح بين المعاملات البسيطة والتحالفات الاستراتيجية وتقع في الوسط مجموعة عريضة من العلاقات. وتلك العلاقات يمكن أن تتفاوت بدرجة كبيرة من حيث

طابعها وتعقدها واستمراريتها، ولكن بوجه عام فإن العلاقات بين المشترين والبائعين هي السمة المميزة للتسويق الصناعي.

وتشير دراسة (Kalwani & Narayandas, 1995) استنادًا إلى العديد من الدراسات إلى أنه في عام 1983 تنبأت مجلة Purchasing أنه في خلال الخمسة أو العشرة أعوام القادمة فإن كل منتج سوف يتجه إلى علاقات حميمة مع مورديه المختارين وسوف يشترى منهم على أساس عقود طويلة المدى. وقد ظهر بوضوح في أواخر العقد الماضي أن الشركات الصناعية في محاولتها لكي تصبح في وضع تنافسي أفضل تتحول فيه من التعامل مع عدة موردين متنافسين إلى التعامل مع عدد محدود من الموردين المختارين وقد وجد أن شركات مثل زيروكس وموتورولا وجنرال الكتريك وفورد قد ركزت على قلة من الموردين لتحقيق موقف تنافسي قوي.

لقد بدأت الشركات الموردة مؤخرا في التركيز على الاحتفاظ بعلاقات طويلة المدى مع العملاء المنتجين، ذلك أن العلاقات طويلة المدى مع العملاء توفر ميزة تنافسية (Day, 1994) وبالإضافة لذلك فإن الاحتفاظ بالعملاء أكثر ربحية من الحصول على عملاء جدد (Kalwani & Narayandas, 1995) وهناك سبب آخر دفع الشركات الموردة إلى البدء في إجراء أو محاولة واعية لتعظيم العلاقات الحالية بالعملاء وهو أن المنافسة الشديدة جعلت الحصول على عملاء جدد أصعب وأن العملاء الحاليين يجب أن ينظر لهم على أنهم أصول استراتيجية يجب حمايتها، وأن بذل الجهود لإقامة وتحسين العلاقات بالعملاء ما هي إلا وسيلة واحدة بالنسبة للمنشآت لحماية أصولها الاستراتيجية.

وأن إحدى الجزئيات أو المجالات الجوهرية لسلوك التبادل في نظام التسويق تتمثل في تبادل المنتجات في الأعمال بين الموردين والمنتجين في الأسواق الصناعية. هذا المجال للتبادل قد حصل على القليل من الاهتمام في الماضي وأن البحوث النظرية والتجريبية في التسويق قد ركزت بشكل أساسي على السلع النهائية وليس على السلع التي تستخدم في إنتاج هذه السلع بشكلها النهائي. ويشير الاتجاه الحديث في التسويق بالأهمية

المتنامية لإقامة وإدارة علاقات طويلة المدى مع الموردين، وتشير دراسة (Anderson & Naurus, 1990) إلى أن المنشآت آخذة في إقامة شراكات مع الموردين والدخول في تحالفات إمدادية وتقليل عدد البائعين، وتعكس كل واحدة من هذه الإجراءات تحولاً من تبادل الأعمال المبني على المعاملات الفردية نحو علاقات مستمرة ومتواصلة بين المشترى – المورد.

وبالنظر لنمو العلاقات طويلة المدى بين المشترى – المورد، يجب على المنشآت أن تقرر أفضل الطرق والأساليب لإدارة الموردين والعملاء. وقد ركزت هذه الدراسة على تقديم نموذج مقترح لدراسة العلاقة بين المشترى والمورد في السوق الصناعية المصرية بالتطبيق على صناعة السيارات في مصر، حيث تعتبر صناعة السيارات من الصناعات الهندسية المتقدمة سريعة التطور وهي بطبيعتها صناعة محورية تدور حولها مجموعة من الصناعات المغذية، وفى ظل تطبيق اتفاقية الجات وما يشهده الاقتصاد العالمي من التكتلات الإقليمية والاتفاقيات التجارية، تحول فيه العالم ببلدانه المختلفة إلى سوق واحد كبير، تتنافس فيه المنتجات المصنعة في بلدان مختلفة، لا يحميها إلا قدراتها على المنافسة في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية وخلق ميزة تنافسية للصناعة تمكنها من الصمود أمام المنافسة العالمية على المدى الطويل. ولقد أدركت الشركات أن هناك مزايا تنافسية تنجم عن إقامة علاقات تعاونية مع مورديها (Day, 1994).

ولقد اعتمدت الدراسة على العديد من الدراسات السابقة منها مراجع التسويق الصناعي (المشترى– المورد)، قنوات التسويق (المنتج – الموزع)، نموذج تفاعل المجموعة Industrial Marketing and Purchasing, IMP، نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد A–R ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية التعاقد العلاقي، وإطار الاقتصاد السياسي، ونظرية الاعتماد على الموارد، ونماذج السلوك الشرائي للمنظمات، وأبحاث المشترى – البائع، ومراجع التسويق القائم على العلاقات، بالإضافة إلى الاعتماد على توجيهات البحوث المستقبلية للعديد من الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع.

مشكلـــة البحـــث:

نتيجة لتزايد الاهتمام بالتسويق بالعلاقات ظهرت مفاهيم مثل: العلاقات بين الشركات، والعلاقات بين الشركات المشترية والشركات الموردة، والشراكات، والتحالفات كبدائل لتبادلات السوق التقليدية، ويشير (Heide, 1994) إلى أن إقامة علاقات مع شركات أخرى أصبح من القرارات الاستراتيجية للشركات، وبالتالي فقد أصبح من الضروري بحث سمات العلاقات طويلة المدى سواء من الناحية النظرية أو العملية أي الممارسة على أرض الواقع.

ولقد كانت صناعة السيارات من أكثر الصناعات التي أخذت بمبدأ التعاون والمشاركة بين الشركات العالمية وتشكل الشركات العملاقة في صناعة السيارات تحديات تنافسية هائلة لشركتنا حيث تتوافر لها كفاءات فنية وإدارية متكاملة وفعالة. إضافة لما تمارسه من تأثير سياسي غير مباشر من انتشار وتوجيه لأنماط استهلاكية جديدة لصالح توزيع منتجاتها كما أنها تحجم السوق المحلية والخارجية لشركتنا في مصر. وحتى نتبين مدى ضخامة وتأثير الشركات متعددة الجنسيات على سبيل المثال نجد أن عددها حوالي 500 شركة متعددة الجنسيات وهى موزعة بشكل متقارب بين ثلاث أقطاب كالتالي 162 شركة في الولايات المتحدة و158 شركة في الاتحاد الأوربي و126 في اليابان كما تدل البيانات على أنه قد بلغ إجمالي إيرادات هذه الشركات حوالي 11.4 تريليون دولار أي ما يماثل حوالي 40% من مجموع الناتج المحلى الإجمالي لدول العالم والذي بلغ في نفس العام حوالي 28.5 تريليون دولار وصافى أرباحها السنوية حوالي 400 مليار دولار (أحمد عبد السلام، 2000).

كما أدت الأساليب الإنتاجية الجديدة في صناعة السيارات في اليابان إلى زيادة القدرة التنافسية في الأسواق العالمية، حيث أدخل اليابانيون نظاماً جديداً للإنتاج يتميز بارتفاع الجودة وانخفاض تكاليف الإنتاج. ولشدة المنافسة في السوق الياباني وتعرض السوق الخارجي لصدمات عنيفة من وقت لآخر، وجد المنتجون اليابانيون أن أفضل

وسيلة هي تطوير أساليب الإدارة الأمريكية لتتمشى مع ظروف اليابان الثقافية والبيئية والاقتصادية. وأدى ذلك إلى الوصول إلى الآتي (نجوى على، 2001):

1- نموذج أو أسلوب جديد لتطوير المنتجات.

2- أشكال جديدة لتنظيم الإنتاج.

3- مجموعة جديدة من العلاقات مع موردي الأجزاء والمكونات.

وللمنافسة الكبيرة بين منتجي للسيارات فقد زاد اعتمادهم على مصادر خارجية للأجزاء والمكونات بهدف تخفيض تكاليف الإنتاج والمصادر الخارجية يقع معظمها في دول جنوب شرق آسيا ودول أمريكا اللاتينية حيث تنخفض أجور العمال بصورة كبيرة. وهؤلاء المنتجون يقومون بتسويق إنتاجهم في كل مكان في العالم مثل منتجي السيارات أنفسهم. وأن قلة من هؤلاء المنتجين أصبحوا يسيطرون على صناعة المكونات والأجزاء ويتمتعون بموارد كبيرة وقدرات تكنولوجية عالية لمواجهة طلبات منتجي السيارات.

أما عن الوضع في مصر فقد تنوعت تشكيلة الإنتاج لشركات السيارات في مصر وخاصة في مجال سيارات الركوب بشكل كبير خلال التسعينيات ويشمل هذا التنوع: بلد المنشأ، الماركات والطرازات المنتجة، السعات اللترية. حيث كانت العوامل الأساسية في هذا التنوع لزيادة نصيب كل شركة من السوق المحلى من خلال: السعر المناسب، والطرازات مختلفة، وأذواق المستهلكين.

ولعل أهم التحديات التي تواجه نمو صناعة السيارات في مصر والتي تواجهها صناعة السيارات المحلية هي انخفاض حجم الطلب في السوق المحلى حيث تتراوح احتياجات السوق المحلى بين 50: 80 ألف سيارة سنوياً لسيارات الركوب من كافة الطرازات (مع تجزئة السوق المحلى بين السيارات المستوردة والسيارات المحلية وتجزئة نصيب السيارات المحلية بين الشركات المحلية نتيجة تعدد الطرازات، وبين 30: 50 ألف للسيارات التجارية بأنواعها، بالإضافة إلى انعدام سوق الصادرات للسيارات المحلية خصوصاً لسيارات الركوب نتيجة صعوبة التصدير لارتفاع تكلفة الإنتاج بالمقارنة بتكلفة النظير في بلد إنتاجها بنسبة حوالي 30% في المتوسط نتيجة عدم الوصول للحد الأدنى من الإنتاج الاقتصادي (طارق أحمد، 2000).

بالإضافة إلى أن المنافسة الشديدة مع السيارات المستوردة نتيجة انخفاض سعرها وارتفاع جودتها خاصة في ظل اتفاقية الجات وسياسات الشراكة الأجنبية بأنواعها المختلفة سوف تساعد على استمرار سيطرة السيارات المستوردة على جزء كبير من السوق المحلي، خاصة مع افتقار صناعة سيارات الركوب المحلية إلى الجانب التصميمي نتيجة التطور التكنولوجي السريع في صناعة السيارات وعدم وجود قاعدة كبيرة وقوية للصناعات المغذية المحلية.

ومع انضمام مصر إلى اتفاقية تحرير التجارة العالمية والانخفاض التدريجي المتوقع للرسوم الجمركية على السيارات المستوردة الكاملة والمنافسة العالمية الشديدة فمن المتوقع أن تشتد المنافسة بين صناعة السيارات المحلية والسيارات المستوردة مما قد يؤثر على صناعة السيارات في مصر. فلم تعد الميزة النسبية في الخامات أو العمالة أو الأسواق المحلية المختلفة هي الحافز على تفضيل صناعة على أخرى أو هي الأساس في إنشاء وتطوير صناعات المستقبل، بل أصبح أساس التقييم هو قدرة هذه الصناعة على المنافسة في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية وخلق ميزة تنافسية للصناعة تمكنها من الصمود أمام المنافسة العالمية على المدى الطويل.

لقد أدركت الشركات في السنوات الأخيرة أنها يمكنها تحقيق ميزة تنافسية كبيرة وأن تحسن أداءها من خلال إقامة علاقة تعاونية وطيدة مع مورديها تتسم بدرجة عالية من الثقة والالتزام وتبادل المعلومات ومساعدة الشركات المشترية للشركات الموردة على تحسين أساليب الإنتاج وإقامة عقود توريد طويلة المدى ومشاركة الشركات الموردة للشركات المشترية في تطوير المنتجات الجديدة أو وسائل إنتاجها وتساعد العلاقات التعاونية الشركات المشترية والموردة على تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الإنتاج (Smith & Greenwood, 1998).

أكدت نظرية الاعتماد على الموارد (Heide, 1994) أن تنظيم المعاملات بين الشركات (المشترية والموردة في الأسواق الصناعية) بأنه استجابة استراتيجية لظروف

عدم التأكد والاعتمادية، وبالنظر للافتراض الأساسي القائل بأن قلة من المنظمات مكتفية ذاتيا داخليا فيما يتعلق بمواردها الحيوية يكون هناك مشكلتان محتملتان:

الأولى: أن انعدام الاكتفاء الذاتي يخلق اعتمادية محتملة على الأطراف التي يتم الحصول على الموارد منها.

الثانية: يدخل عدم التأكد في عملية صنع القرار في المنشأة لدرجة تجعل تدفقات الموارد غير خاضعة لرقابة وسيطرة المنشأة ولا يمكن التنبؤ بها بدقة.

إن المقدمة المنطقية الرئيسة التي تقوم عليها نظرية الاعتماد على الموارد هي أن المنشآت سوف تسعى لتقليل عدم التأكد وإدارة الاعتمادية عن طريق هيكلة علاقاتها التبادلية بواسطة إقامة صلات رسمية أو غير رسمية مع المنشآت الأخرى.

ويحتاج البائعون إلى فهم السلوك في الشركات المشترية لكي يتمكنوا من تسويق منتجاتهم بنجاح، وأن النظريات العامة للتسويق الصناعي التي تساعد على هذا الفهم لم تتطور على النحو الذي تطورت به النظريات المشابهة الخاصة بفهم سلوكيات المستهلك (للمنتجات الاستهلاكية) مع ذلك فقد استفاد المسوقون الصناعيون من العديد من النماذج لعملية الشراء الصناعي إلا أن هذه النماذج كان أساساً لتعريف ووصف وتصنيف عمليات الشراء (McQuiston, 1989).

ويتضح لنا مما سبق أن مشكلة البحث تتلخص في أنه:

في ظل تطبيق اتفاقية الجات وما يشهده الاقتصاد العالمي من التكتلات الإقليمية والاتفاقيات التجارية، تحول العالم ببلدانه المختلفة إلى سوق واحدة كبيرة تتنافس فيها المنتجات المصنعة في بلدان مختلفة لا يحميها إلا قدراتها على المنافسة، ولم تعد الميزة النسبية في رأس المال والعمالة والأرض والخامات، حيث أكدت نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد (Hunt & Morgan, 1995, 1996, 1997) أنه يمكن تمديد مجال الموارد لكي تتضمن كافة الأمور التي تقدم إمكانيات بما في ذلك العلاقات مع المنافسين والموردين والعملاء والموظفين أي أن هناك ميزة تنافسية تنجم عن إقامة علاقة تعاونية مع الموردين، وانطلاقا من المدلول الرئيس لنظرية الاعتماد على الموارد في تحديدها لعدم التأكد على أنها متغيرات رئيسة مسبقة تحرك إقامة العلاقات بين المنشآت بالإضافة

إلى أهمية فهم السلوك العلاقي بين المشترى والمورد فإن مشكلة البحث تتحدد من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1- كيف يمكن تطوير نموذج يبحث في التفاعل بين ممثلي الشركة المشترية والشركة الموردة في نطاق العلاقات بين الشركات بما يكفل فهماً أكثر للعلاقات الطويلة المدى؟

2- هل تؤثر درجة عدم التأكد البيئي على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة؟

3- هل هناك تأثير لديناميكية سوق التوريد على الأشكال المختلفة للصلات الرسمية وغير الرسمية لهيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة؟

4- هل هناك تأثير لمدى وجود موردين بدلاء على الأشكال المختلفة للصلات الرسمية وغير الرسمية لهيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة؟

5- هل تؤثر سمات الموقف الشرائي على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة؟

6- هل لحداثة المكونات المراد شراؤها وأهميتها ودرجة تعقدها تأثير على الأشكال المختلفة للصلات الرسمية وغير الرسمية لهيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة؟

7- هل يؤثر هيكل العلاقة بين الشركات على سلوكيات العلاقة بين ممثلي الشركة المشترية والشركة الموردة؟

8- إلى أي مدى يمكن القول بأن هيكل العلاقة بين الشركات له تأثير على جودة العلاقة (الثقة والرضا والالتزام)؟

9- إلى أي مدى يمكن القول بأن سلوكيات العلاقة بين ممثلي الشركة المشترية والشركة الموردة لها تأثير على جودة العلاقة (الثقة والرضا والالتزام) ؟

10- هل تأثر عناصر جودة العلاقة (الثقة والرضا والالتزام) على التوجه طويل المدى للشركة المشترية والشركة الموردة ؟

أهـداف البحـث:

يسعى هذا البحث إلى وضع نموذج لتنمية علاقات وطيدة وطويلة المدى بين المشترى - المورد والمحافظة على تلك العلاقة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1- توضيح المتغيرات المستقلة المرتبطة بعملية التبادل بين المشترى والمورد.

2- توضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والضوابط الرسمية (الروابط القانونية) والضوابط غير الرسمية (القواعد التعاونية) التي تحكم العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة.
3- الكشف عن أشكال العلاقة بين الشركات المشترية والشركات الموردة بناء على الضوابط الرسمية (الروابط القانونية) والضوابط غير للرسمية (القواعد التعاونية).
4- توضيح تأثير هيكل العلاقة بين الشركات المشترية والشركات الموردة على سلوكيات العلاقة بين ممثلي المشترى والمورد.
5- توضيح تأثير هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على جودة العلاقة المتمثلة في الثقة والرضا والالتزام.
6- توضيح تأثير سلوكيات العلاقة بين ممثلي الشركات على جودة العلاقة المتمثلة في الثقة والرضا والالتزام.
7- التوصل إلى نموذج متكامل يوضح تأثير سلوكيات العلاقة لمسئول المشتريات للشركة المشترية ومندوب المبيعات للشركة الموردة في إطار العلاقة بين الشركات بما يمكن من تحقيق علاقات طويلة المدى تؤدى إلى أوضاع تنافسية أقوى.

فــروض البحــث:

تمت صياغة فروض البحث في ضوء الدراسات السابقة، وفى ضوء الدراسة الاستطلاعية وأهداف البحث، واشتملت فروض البحث على ما يلي:

الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد في البيئة على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة.

1/1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لديناميكية سوق التوريد على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة.

2/1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمدى وجود موردين بدلاء على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة المورد.

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسمات الموقف الشرائي على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة.

1/2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحداثة المكونات المراد شراؤها على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة.

2/2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأهمية المكونات المراد شراؤها على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة المورد.

3/2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتعقد المكونات المراد شراؤها على هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة.

الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على سلوكيات العلاقة بين مسئول المشتريات ومندوب المبيعات.

1/3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على سلوك العلاقة المتعلق بالإفصاح المتبادل للمعلومات.

2/3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على سلوك التكيف المتعلق بالمرونة والاستثمارات المخصصة للعلاقة.

3/3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على السلوك المتعلق بتكرارية الاتصالات وثرائها.

4/3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة والشركة الموردة على السلوك المتعلق بالدور الاستشاري في البيع.

الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على جودة العلاقة.

1/4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على الثقة المتبادلة بينهما.

2/4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على الرضا المتبادل عن العلاقة.

3/4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاختلاف في هيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة على مدى الالتزام بالعلاقة بينهما.

الفرض الخامس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات العلاقة بين مسئول المشتريات ومندوب المبيعات على جودة العلاقة.

1/5 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات العلاقة بين مسئول المشتريات ومندوب المبيعات على الثقة المتبادلة بينهما.

2/5 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات العلاقة بين مسئول المشتريات ومندوب المبيعات على الرضا المتبادل عن العلاقة.

3/5 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات العلاقة بين مسئول المشتريات ومندوب المبيعات على الالتزام بالعلاقة بينهما.

الفرض السادس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة العلاقة (الثقة – الرضا – الالتزام) على التوجه طويل المدى للشركة المشترية والشركة الموردة.

أهميـــة البحـــث :

ترجع أهمية البحث للأسباب التاليـــة:

أ- من الناحية الأكاديمية: فإن البحث تناول موضوعاً من الموضوعات التي تحظى باهتمام المفكرين التسويقيين في الوقت الحالي، وهو التحول من استراتيجيات تسويق الصفقات المنفردة إلى استراتيجيات التسويق بالعلاقة، وتضيف هذه الدراسة إلى فهمنا عن التسويق بالعلاقات من خلال تقديم نموذج يوضح هيكل العلاقة بين المشترى – المورد في السوق الصناعية، مع التركيز على جودة العلاقة (الثقة – الرضا – الالتزام) بالإضافة إلى دراسة تأثير جودة العلاقة على قرار الشركة المشترية والموردة بالاستمرار في العلاقة. وبذلك يعد هذا البحث من أوائل الأبحاث في الجامعات المصرية التي تناولت هذا الموضوع.

وبالرغم من تعدد الدراسات الأجنبية حول هذا الموضوع إلا أن هذه الدراسة تناولت مجموعة من المتغيرات لم يتم تناولها في دراسة واحدة من الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها عن طريق الباحثة، كذلك فإن معظم الدراسات السابقة التي تم تناولها والتي تعالج العلاقة بين المشترى والمورد لا تبحث رؤية الشركة المشترية والشركة الموردة في نفس الوقت، وتبحث دراستنا الحالية في رؤية كلتا الشركتين، وبالإضافة إلى ذلك تم تطبيق هذه الدراسة على السوق الصناعية المصرية، كما يقدم الإطار النظري المقدم في هذا البحث والفروض التي تم الوصول إليها أساس يمكن أن تستند إليه الأبحاث المستقبلية في هذا المجال، وبذلك فهو يعتبر إضافة للمكتبات العربية في مجال التسويق بصفة عامة والتسويق الصناعي بصفة خاصة.

ب- من الناحية التطبيقية: يقدم هذا البحث إلى الشركات المنتجة للسيارات والشركات التي تقوم بتجميع السيارات، وكذلك الشركات الحاصلة على موافقات لإنتاج السيارات ومجموعة الصناعات المغذية لها بعض المعلومات التي تفيد في تحديد هيكل للعلاقات بين الشركة المصنعة والشركة الموردة، وكذلك أهم الأبعاد لسلوكيات العلاقة بين ممثلي الشركتين لتنمية نتائج إيجابية في العلاقة، وتمكن الشركة الصناعية من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الصمود أمام المنافسة العالمية على المدى الطويل.

منهـــج البحـــث:

يتضمن منهج البحث العناصر التاليــــة:

أ – مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من

1- الشركات المنتجة والمجمعة للسيارات في جمهورية مصر العربية، والحاصلة على موافقات في مجال إنتاج وتجميع السيارات.

2- الشركات الموردة للشركات المنتجة والمجمعة للسيارات، التي تعمل في مجال الصناعات المغذية للسيارت في مصر.

ب – عينة البحث:

1- عينة البحث من الشركات المشترية:

أ- تم تحديد حجم عينة من شركات إنتاج وتجميع السيارات في مصر باستخدام المعادلة التالية (محمد فتحي وآخرون، 1994)

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{E^2}{SD^2}}$$

حيث : n : حجم عينة البحث

N : حجم مجتمع البحث والذي يساوى 26 شركة

SD : الدرجة المعيارية وهى تساوى 1.96 عند معامل ثقة 95%

P : قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمة (P) من الصفر والواحد الصحيح كلما صغر حجم العينة، وكلما اقتربت قيمة (P) من النصف كلما زاد حجم العينة، وبالتالي تم اختيار قيمة (P) تساوى 0.5 حتى يضمن الباحث الحصول على أكبر حجم عينة معينة.

وبالتعويض بالقانون السابق مع افتراض أن الخطأ المسموح به E يساوى 10%، تم الحصول على حجم العينة الذي يساوى 19 شركة، والتي تمثل مفردات البحث.

ب- تتمثل وحدة المعاينة في المسئولين عن المشتريات المحلية "بإدارة التوريد المحلى" بالشركة المنتجة والمجمعة للسيارات في مصر، وباستخدام القانون السابق، تم تحديد حجم عينة يساوى 150 مفردة.

ج- تم استبعاد بعض الشركات التي لم تتمكن الباحثة من الحصول على أي بيانات منها لتعقيد وطول الفترة الزمنية اللازمة للحصول على موافقات لاستيفاء الاستبيان، كما تمت مراجعة البيانات واستبعاد المفردات غير الصالحة، وتم الحصول على (100) استمارة مجاب عليها على نحو سليم، وهى تمثل معدل استجابة قدره 66.67%.

2 - عينة البحث من الشركات الموردة:

أ- تم تحديد حجم العينة من الشركات التي تعمل في مجال الصناعات المغذية للسيارات باستخدام المعادلة التي تم استخدامها عند تحديد حجم العينة من الشركة المنتجة والمجمعة للسيارات في مصر وذلك بالتعويض في القانون مع افتراض أن الخطأ المسموح به E يساوى 10%، الدرجة المعيارية تساوى 1.96 عن معامل ثقة 95%، قيمة (P) تساوى 0.5 وبلغ حجم مجتمع البحث حوالي 250 شركة (اتحاد الصناعات المصرية، الرابطة المصرية لمنتجي الصناعات المغذية – مركز المعلومات). وقد تم الحصول على حجم العينة الذي يساوى 69 شركة والتي تمثل 27% من إجمالي حجم المجتمع وباستخدام جداول الأرقام العشوائية، وبناء على ذلك تم اختيار الشركات محل الدراسة ويوضح جدول (3/1) تقسيم هذه الشركات تبعاً لنوع المنتجات.

ب- تتمثل وحدة المعاينة في المسئولين بإدارة التسويق والمبيعات بالشركات التي تعمل في مجال الصناعات المغذية للسيارات، وباستخدام القانون السابق، تم تحديد حجم عينة يساوى 150 مفردة.

ج- تم إعادة حوالي 120 قائمة استقصاء من الدراسة الميدانية التي أجريت عن طريق المقابلات الشخصية واستخدام التليفون وإرسال استمارات الاستقصاء عن طريق الفاكس وتم مراجعة البيانات واستبعاد المفردات غير الصالحة وتم الحصول على 100 استمارة بعد الإجابة عليها على نحو سليم وهى تمثل معدل استجابة قدره 66.67%.

جـ - نوع ومصادر البيانات :

اعتمد هذا البحث على نوعين من البيانات الثانوية والأولية:

1- *البيانات الثانوية:* تم جمع البيانات الثانوية والتي تمثل المادة العلمية للبحث من خلال: الدوريات والكتب والرسائل العربية والأجنبية. وبحوث ونشرات المؤتمرات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة من الناحية النظرية والناحية التطبيقية. والإحصائيات المنشورة من الجهات المتخصصة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء- وزارة الصناعة والثروة المعدنية – الهيئة العربية للتصنيع- اتحاد الصناعات المصرية – الرابطة المصرية لمنتجي السيارات – الرابطة المصرية لمنتجي الصناعات المغذية للسيارات – الغرف التجارية للقاهرة).

2- *البيانات الأولية:* تتمثل البيانات الأولية في استجابات المستقصى منهم من مسئولي الشراء في الشركات المنتجة والمجمعة للسيارات في مصر وكذلك من مندوبي المبيعات ومديري التسويق للشركات العاملة في الصناعات المغذية للسيارات. وقد تم إعداد قائمة استقصاء تُجمع بالمقابلة الشخصية وبالتليفون / فاكس وتحتوى على مجموعة من الأسئلة المغلقة.

ولقد أسهمت البيانات الثانوية في بلورة وصياغة مشكلة وأهداف وفروض البحث، وبالنسبة للبيانات الأولية فلقد أسهمت في توفير الإجابات اللازمة لأسئلة البحث، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة له.

د - تصميم الاستقصاء وأساليب القياس:

للحصول على البيانات الأولية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على الاستقصاء الموجه إلى مسئولي الشراء للشركات المشترية (الشركات المنتجة والمجمعة للسيارات في مصر) وكذلك إلى مندوبي المبيعات ومديري التسويق للشركات الموردة (الصناعات المغذية للسيارات)، ولإعداد المقاييس المستخدمة تمت الاستعانة بالمقاييس التي تم إثبات صلاحيتها في الدراسات السابقة وتم تكييفها للاستخدام في هذه الدراسة، بالإضافة إلى الاسترشاد بالتعريفات الخاصة بمتغيرات النموذج المقترح.

1- المقاييس المستخدمة لمحددات علاقات المشترى - المورد التي ترجع للسوق والمنتجات الموردة:

أ- مقاييس ديناميكية سوق التوريـد:

تم سؤال ممثلي الشركات المشترية والشركات الموردة أن يحددوا مدى أهمية التغيرات في سوق التوريد بالنسبة لدرجة توافر المنتج المورد، المواصفات، التكنولوجيا المستخدمة، ولقد تم استخدام مقياس من عشرة بنود وتتراوح درجات الإجابة من 1 إلى5: "1" تعنى غير هامة بالمرة، "5" تعنى هامة جدًا، مأخوذ من: (Johnson, 1996 ; Cannon & Perreault, 1999)

ب- مدى توافر موردين بدلاء:

تم سؤال ممثلي الشركات المشترية والشركات الموردة أن يحددوا مدى اتفاقهم مع مجموعة من العبارات والتي تعكس مدى توافر موردين بدلاء باستخدام مقياس من ستة بنود وتتراوح درجات الإجابة من 1 إلى 5 حيث "1" تعنى لا أوافق تماماً، "5" تعنى أوافق تماماً، مأخوذ من :

(Johnson, 1996; Geyskens, etal., 1996; Cannon & Perreault, 1999; Cannon & Homburg, 2001)

ج- سمات الموقف الشرائي:

تم سؤال ممثلي الشركات المشترية أن يحددوا مدى اعتقادهم أن متغيرات الموقف الشرائي المتمثلة في حداثة المكونات المراد شراؤها وأهميتها ودرجة تعقدها تزيد من

درجة عدم التأكد أمام الشركة المشترية في تقييم أداء الشركة الموردة باستخدام مقياس من ثلاثة بنود، وتتراوح درجات الإجابة من 1 – 5 حيث "1" تعني دائماً، "5" تعني لا تؤثر.

كما طلبت من ممثلي الشركات الموردة أن يحددوا بالمقارنة بالمكونات الأخرى التي تشتريها الشركة المشترية، فإن منتجك الذي تورده لها يأخذ أحد الصفات، وقد تم استخدام مقياس اختبار تمايز معاني المفاهيم من 5 نقاط، البنود من 1–4 تقيس درجة أهمية المنتج، البنود من 5–8 تقيس درجة تعقيد المنتج مأخوذ من: (Cannon & Perreault, 1999; Cannon &Homburg, 2001) والبنود 9–12 تقيس درجة حداثة المنتج وهذه البنود تم إعدادها بناء على التعريف الخاص بدرجة حداثة المنتج المورد.

2- المقاييس المستخدمة لدراسة هيكل العلاقة بين الشركات المشترية والموردة:

تم سؤال من ممثلي الشركات المشترية والشركات الموردة أن يصفوا هيكل العلاقة بين الشركتين من خلال مدى اتفاقهم مع مجموعة من العبارات باستخدام مقياس من 10 بنود. وتتراوح درجات الإجابة من 1 إلى 5 حيث "1" تعني لا أوافق تمامًا، "5" تعني أوافق تمامًا.

أ- **الروابط القانونية:** تم استخدام مقياس من ثلاث بنود، البنود من 1–3 وهذا المقياس مأخوذ من: (Connon & Perreault, 1999).

ب- **القواعد (الأعراف) التعاونية:** تم استخدام مقياس من سبعة بنود (البنود من 4–7) وهذا المقياس مأخوذ من: (Heide & Miner, 1992; Morris, Brungee & Page, 1998; Kerwood, 1999; Connon & Perreault, 1999)

3- المقاييس المستخدمة لدراسة سلوكيات العلاقة بين ممثلي الشركات المشترية والشركات الموردة:

تم سؤال ممثلي الشركات المشترية والشركات الموردة أن يصفوا سلوكيات العلاقة بينهما من خلال مدى اتفاقهم مع مجموعة من العبارات باستخدام مقياس من 30 بند وتتراوح درجات الإجابة من 1 إلى 5 حيث "1" تعني لا أوافق تماماً، "5" تعني أوافق تماماً.

أ- الإفصاح المتبادل للمعلومــــات:

تم استخدام مقياس من 11 بند، من 1-11، وهو مأخوذ من: (Crosby, Evans & Cowles, 1990; Heide & Miner, 1992; Connon & Perreault, 1999)

ب- التكيف مع مستلزمات العلاقة من جانب المورد والمشترى:

لقد أكدت الدراسات السابقة على أن سلوك التكييف يتمثل في المرونة والاستثمارات المخصصة للعلاقة، ولقد تم استخدام مقياس من 11 بند، البنود من 12-22 وتمثلت في:

- البنود من 12-16 تقيس سلوك التكييف المتعلق بالمرونة، مأخوذ من:

(Noordewier, John & Nevin, 1990; Heide & John, 1992; Heid & Miner, 1992; Johnson, 1999; Kerwood, 1999; Cannon & Homburg, 2001).

- البنود من 17-22 تقيس سلوك التكييف المتعلق بالاستثمارات المخصصة للعلاقة، مأخوذ من:

(Heide & John, 1992; Ganesan, 1994; Feldman, 1996; Doney & Cannon, 1997; Smith & Barclay, 1997; Smith, 1998).

ج- تكرارية الاتصالات وثراؤها:

تؤدى الاتصالات إلى تقوية العلاقة بين الشركات المشترية والموردة ولقد تم استخدام مقياس من 3 بنود لقياس الاتصالات المتكررة لمندوب المبيعات، البنود من 28-30، مأخوذ (Doney & Cannon, 1997) كما تم استخدام مقياس آخر لتكرارية الاتصالات وثرائها بالنسبة لوسيلة الاتصالات تم تكييفه بناء على دراسات: (Leuthesser & Kohli, 1995), Kerwood, 1997, Huntly, 1999).

د- الدور الاستشاري في البيع:

تم استخدام مقياس من 5 بنود، البنود من 23-27، وهذا المقياس تم تكييفه مع الدراسة بناء على دراسة: (Johnson, 1996).

4- المقاييس المستخدمة لدراسة جودة العلاقة:

تم سؤال من ممثلي الشركات المشترية والشركات الموردة أن يصفوا عناصر جودة العلاقة والتي تمثلت في الثقة والرضا والالتزام بالعلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة وكذلك بين ممثليها من خلال مدى اتفاقهم مع مجموعة من العبارات باستخدام مقياس من 40 بند وتتــــــراوح درجـــــات الإجـــابة من 1 إلى 5 حيث " 1" تعنى لا أوافق تماماً، "5" تعنى أوافق تماماً.

أ- الثقــــــة:

تم استخدام مقياس من 20 بند بالنسبة للاستقصاء الموجه للشركات المنتجة، البنود من 1 على 20 تمثلت في الآتي:

- البنود من 1-12 تقيس الثقة في ممثل المورد من خلال بعدى المصداقية والنوايا الحسنة.
- البنود من 13-20 تقيس الثقة في الشركة الموردة من خلال بعدى المصداقية والنوايا الحسنة.

ومقياس الثقة في مندوب المبيعات (ممثل المورد) مأخوذ من: (Ganesan, 1994; Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995; Parsons, 1997; Kennedy, 2001).

- ومقياس الثقة فى شركة المورد مأخوذ من: (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995; Geyskens etal. , 1996; Parsons, 1997).

كما تم استخدام مقياس من 20 بند أيضا بالنسبة للاستقصاء الموجه للشركات الموردة، وتم تكييف مقياس الثقة في ممثل المشترى والثقة في شركة المشترى بناء على المقاييس السابقة.

(ب) الرضــــــا:

تم استخدام مقياس من 8 بنود بالنسبة للاستقصاء الموجه للشركات المشترية، البنود من 21-28 تمثلت في الآتي:

- البنود من 21-24 تقيس الرضا عن ممثل المورد.
- البنود من 25-28 تقيس الرضا عن الشركة الموردة.

ومقياس الرضا عن مندوب المبيعات (ممثل المورد) مأخوذ من:

- (Dwyer & Oh, 1987; Crosby, Evans & Cowles, 1990; Johnson, 1996).

- ومقياس ا لرضاء عن شركة المورد مأخوذ من:

- (Dwyer & oh, 1987; Johnson, 1996; Leuthesser & Kohli, 1996; Leuthesser, 1997; Cannon & Perreault, 1999; Kerwood, 1999).

كما تم استخدام مقياس من 8 بنود أيضا بالنسبة للاستقصاء الموجه للشركات الموردة، وتم تكييف مقياس الرضا عن ممثل المشترى والرضا عن شركة المشترى بناءا على المقاييس السابقة.

(ج) الالتـــــزام:

تم استخدام مقياس من 9 بنود بالنسبة للاستقصاء الموجه للشركات المشترية، البنود من 29–37 تمثلت في الآتي:

- البنود من 29–31 تقيس الالتزام بالعلاقة مع ممثل المشترى.
- البنود من 32–37 تقيس الالتزام بالعلاقة مع شركة المورد ببعديها الاستمرارية ونوايا المشترى في توسعة النشاط مع شركة المورد.
- ومقياس الالتزام بالعلاقة مع مندوب المبيعات (ممثل المورد) مأخوذ من: (Williams, 1998; Huntly, 1999)
- ومقياس الالتزام بالعلاقة مع شزكة المورد مأخوذ من:

- (Noordewier, John & Nevin, 1990; Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995; Parsons, 1997; Cannon & Homburg, 2001).

كما تم استخدام مقياس من 9 بنود أيضاً بالنسبة للاستقصاء الموجة للشركات الموردة، وتم تكييف مقياس الالتزام بالعلاقة مع ممثل المشترى والالتزام بالعلاقة مع شركة المشترى بناءً على المقاييس السابقة.

(د) التوجه بالعلاقة طويلة المدى:

تم استخدام مقياس من 3 بنود بالنسبة للاستقصاء الموجه لكل من الشركات المشترية، والشركات الموردة، البنود من 38-40، وهذا المقياس مأخوذة من: (Feldman, 1996; Huntly, 1999).

هـ - الدراسة الاستطلاعيـة:

1- تمثلت أهداف الدراسة الاستطلاعية في الآتي :

أ- زيادة الإلمام بموضوع الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

ب- تحديد أهم المتغيرات المستقلة المتعلقة بالظروف المحيطة بعملية التبادل بين الشركة المشترية والشركة الموردة.

ج- تحديد الأبعاد المتعلقة بهيكل العلاقة بين الشركة المشترية والشركة الموردة.

د- تحديد الأبعاد المتعلقة بسلوكيات العلاقة بين ممثلي الشركتين.

هـ- تحديد الأبعاد المتعلقة بجودة العلاقة.

2- تم الاعتماد في إجراء هذه الدراسة على إجراء بعض من المقابلات الشخصية لمسئولي المشتريات بالشركات المنتجة والمجمعة للسيارات وبعض من مندوبي المبيعات ومديري التسويق بالشركات العاملة بالصناعات المغذية للسيارات في مصر ولقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة حجمها 30 مفردة لممثلي كل من الشركات المشترية والشركات الموردة، ولقد تم الاعتماد أيضا على قائمة استقصاء صممت من خلال مجموعة الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث وتم جمع بيانات هذه الاستمارة من المقابلات الشخصية لممثلي الشركات المشترية والشركات الموردة.

3- بناءا على الدراسة الاستطلاعية تم حذف بعض العبارات، كما أعيد صياغة البعض الآخر لإجراء الدراسة النهائية.

و - تقييم المقاييس المستخدم:

تعتمد صحة القياس على ثبات نتائجه وصدقها، ولذا فإن معيار المقياس الجيد هما صدق وثبات هذا المقياس.

1- الصـــدق:

تعرف صلاحية أداة القياس على أنها قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله (عايدة نخلة، 2002). وتتعدد أساليب حساب وتقدير الصدق، ونحصل في بعض الحالات على معامل كمي للصدق بالتعبيرات الرقمية، أو نحصل في حالات أخرى على تقدير كيفي للصدق بالتعبيرات اللفظية. ومن أنواع الصدق "الصدق النظري" Nomological Validity. ويعنى صياغة المقياس بالاعتماد على النظريات والأبحاث السابقة المتعلقة بنفس الموضوع. وهذا النوع من الصدق لا يمكن اختباره إحصائيا. وهناك نوع آخر للصدق وهو "صدق التجميع" Convergent Validity، ويعبر عن مدى ترابط العبارات التي تقيس الشيء ذاته مع الدرجة الإجمالية للمقياس (Hair, et al., 1992).

وإن المقاييس التي استخدمتها الباحثة، قد تم الحصول عليها من دراسات سابقة مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها، ومن صياغة مقياس بناء على وجهات نظر أكثر من باحث سابق، ومن صياغة مقياس بناء على المراجع النظرية فى ذلك المجال. وبناء على ذلك فقد تحقق الصدق النظري للمقاييس المستخدمة في هذا البحث.

ولاختبار الصدق إحصائياً استخدم التحليل العامليFactor Analysis وبأسلوب المكونات (العوامل) الأساسية Principal Component، وبطريقة التباين الأقصى Varimax وهى إحدى طرق تدوير محاور مصفوفة العوامل الأساسية عموديا. ويهدف التحليل العاملي للمكونات (العوامل) الأساسية إلى تلخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل، أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل مجموعة اسم

عامل. ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل عامل يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساس، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى.

2- الثبـــات:

يقصد بثبات Reliability المقياس الاتساق الداخلي بين عباراته. والمقياس الثابت يعطي نفس النتائج، إذا قاس نفس الشيء مرات متتالية وهو ما يعرف بالاستقرار Stability كما أن الثبات قد يعني الموضوعية Objectivity بمعنى أن الفرد يحصل على نفس الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصححه (أحمد غنيم، نصر صبرى، 2000).

وبالنسبة لثبات القياس يمكن إيجاد معامل الاتساق الداخلي للمقياس وتوجد بنظام SPSS عدة معاملات منها: معامل ألفا كرونباخ (Alpha)، الاختبارات المتوازية (Parallel Tests) – التجزئة النصفية (Half-Split).

واستخدمت الباحثة أسلوب ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، وتراوح قيمته ما بين صفر، واحد حيث انخفاض القيمة عن 0.6 دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

ز – أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

لمعالجة بيانات الدراسة واختبار فروض البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التحليل العاملي Factor Analysis
- تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis
- تحليل التباين ANOVA
- تحليل التباين المتعدد MANOVA
- تحليل الانحدار Regression Analysis

حـــدود البحـــث:

1- ركزت هذه الدراسة على التسويق الصناعي وليس الاستهلاكي، أي تسويق السلع والخدمات للعملاء الصناعيين والمؤسسين، وتشمل تلك الشركات الصناعية والحكومات والمرافق العامة والمؤسسات التعليمية والمستشفيات وتجار الجملة والتجزئة والمنظمات الرسمية الأخرى. كما ركزت هذه الدراسة على التسويق بالعلاقات فالشركات يجب أن توجه نشاطها التسويقي وتعد برامجها التسويقية لعدة أسواق في نفس الوقت.

2- ركزت الدراسة على رؤية كل من الشركة المشترية والشركة الموردة في نفس الوقت، لذلك ركزت الدراسة بالنسبة للعميل الصناعي على الشركات المنتجة والمجمعة لصناعة السيارات في مصر، وهي تمثل قطاعاً صناعياً ضخماً متكاملاً، وهى صناعة محورية تدور حولها مجموعة من الصناعات المغذية بالإضافة على أن هذه الصناعة تواجه منافسة شديدة بالأسواق المحلية في ظل النظام العالمي الجديد.

كما ركزت الدراسة أيضا على الشركات الموردة لصناعة أجزاء السيارات على اختلاف أنواعها، حيث نجد أنه في خلال التسعينيات تطور عدد الشركات العاملة في الصناعات المغذية للسيارات في مصر تطوراً كبيرًا.

3- تم وصف العلاقة القائمة بالفعل وليس العلاقات المقامة حديثاً، حيث تم التركيز على العلاقات طويلة المدى بين المشترى والمورد والتي ما زالت تأخذ شكل الصفقات، حيث إن مواقف البيع-الشراء الصناعي يمكن تمييزها على طول متصل يتراوح بين المعاملات البسيطة والتحالفات الاستراتيجية ويقع في المتوسط مجموعة عريضة من العلاقات التي يمكن أن تتفاوت بدرجة كبير من حيث طابعها وتعقدها واستمراريتها.

عرض كتاب

تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات
الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة

القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004

تأليف: أ.د. عبد الباري إبراهيم درة *
عرض: د. نادر أحمد أبو شيخة **



قدم الكاتب أجزاء كتابه الذي يقع في "295" صفحة من القطع الوسط بصورة متتابعة أخضعها لتبويب محدد، فبعد المقدمة قسمها إلى فصول جمعت تحت بابين، تصدرت كل فصل منها أهداف أدائية صيغت بشكل تتوافر فيه كل مقومات الصياغة الدقيقة للأهداف.

جاءت المقدمة لتوضح المقصود بحركة تكنولوجيا الأداء في المنظمات، كما أوضحت هدف الكتاب، وبينت أن منشأ هذه الحركة ومسرحها كان في الولايات المتحدة الأمريكية، في الوقت الذي كانت فيه بريطانيا منشئاً ومسرحاً لحركة مشابهة هي "العمل ذو الأداء المتقدم والتعلم في مواقع العمل". وأخيراً أشارت المقدمة إلى الفئات المستهدفة من الكتاب.

---

* أستاذ الإدارة، ورئيس جامعة الإسراء – الأردن.
* أستاذ إدارة الأعمال المشارك، الجامعة الهاشمية – الأردن.

بعد المقدمة جاءت موضوعات الكتاب على شكل سلسلة ذات اثنتي عشرة حلقة متكاملة ومتتالية، فكل حلقة تأخذ بناصية الأخرى، وحلقاتها لا أمت فيها ولا اعوجاج ولا ضعف، بدأها في الحلقة الأولى "بحركة تكنولوجيا الأداء البشري: توطئة"، فبين التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة على المستويين الداخلي والخارجي، وذكر عدداً من المدارس والنظريات والاتجاهات التي وظفتها المنظمات الحديثة للتعامل مع هذه التحديات، وبين أن مدرسة تكنولوجيا الأداء البشري نشأت من رحم هذه المدارس والنظريات. ثم انتقل المؤلف بعد ذلك لتحديد معنى "الأداء Performance" على المستويين الفردي والتنظيمي وأوضح تطوره في المدارس والنظريات الإدارية التقليدية والحديثة، وبين كيف غدا مع ازدياد عدد المنظمات وتعقد أعمالها محل اهتمام كبير من لدن هذه والنظريات والمدارس.

انتقل الكاتب في الفصل الثاني بعد ذلك إلى موضوع "حركة تكنولوجيا الأداء البشري: تحديد المفهوم والمعالم". وهنا حدد الكاتب معنى تكنولوجيا الأداء البشري كحقل معرفة، وكعملية منتظمة تتكون من مجموعة من الخطوات المحددة، وكحركة تستخدم عدداً من "التدخلات Interventions" والأساليب والإجراءات. ثم ما لبث الكتاب أن أشار إلى المبادئ التي تقوم عليها حركة تكنولوجيا الأداء البشري، وبعدها أتى على ذكر مقتضب للجمعية الدولية لتحسين الأداء، فأوضح رسالتها، ورؤيته، وخدمتها لأعضائها.

ناقش الكاتب في الفصل الثالث "أصول حركة تكنولوجيا الأداء البشري"، فبين أسباب امتزاج الجانبين النظري والتطبيقي في الحركة، وكيف استمدت هذه الحركة جذورها وأصولها من حقول علم نفس التعليم Learning Psychology، ومدرسة تصميم التنظيم التقليدية Instructional Systems Design، ونظرية النظم Systems theory، وتنمية المنظمات Organizational Development، والنظرية الاقتصادية Economic theory. وحين أتى الكاتب على هذه المدارس بين مفهومها وعناصرها وجوانب قوتها وضعفها. وكانت له وقفة متأنية على أوجه الصلة بين حركة تنمية المنظمة وبين حقل تكنولوجيا الأداء البشري. وفي نهاية هذا الفصل وقف على آثار "نظرية الموارد النادرة Rare

Resource theory ونظرية الموارد المحدودة Sustainable Resources theory ونظرية رأس المال البشري Human Capital theory على حركة تكنولوجيا الأداء البشري.

استعرض الكاتب في الفصل الرابع، بإيجاز شديد، النظريات أو المفاهيم أو الأفكار أو التدخلات الرئيسة التي أنجزها عدد من أبرز رواد وقادة حركة تكنولوجيا الأداء البشري من أمثال سكنر Skinner، وسوزان Susan وجلبرت Gibert، وميجر Mager، وهارلس Harless، ورملر Rummler.

وباتصال منهجي موفق، جاء الفصل الخامس ذي العنوان "نماذج فكرية في تكنولوجيا الأداء البشري"، مبيناً معنى "النموذج الفكري" وعناصره، كما جاء به كل من دين Dean ورابيللي Rapely. ومبيناً خطواته كما أوضحتها الجمعية الدولية لتحسين الأداء. ثم ما لبث الكاتب أن عرض لأهم العوامل التي تؤثر في بيئة العمل والعامل في المنظمة. وبعدها انتقل الكاتب لتبيان الخطوات الرئيسة في النموذج الفكري، كما بينتها هارلس Harless وكذلك لتبيان أوجه الترابط بين أهداف المنظمة وأهداف العمليات في النموذج الفكري، كما شرحها رملر Rummler.

وانتقل بنا الفصل السادس بأسلوب رشيق ممتع إلى موضوع "التدريب وحركة تكنولوجيا الأداء البشري"، فبدأ بتعريف معنى الثورة التدريبية، ومفهوم التدريب والتنمية، وعناصر المنظومة التدريبية، وأبعاد العملية التدريبية، ومداخل تحديد الحاجات التدريبية، ومفاهيم الكفاءة والفعالية والإنتاجية في التدريب، ومبادئ التعليم الفعال. وفي نهاية هذا الفصل انتقل بنا الكاتب إلى تحديد مفهوم نظرية تعليم الكبار، والعوامل المحددة للأداء الفعّال للموظف.

ناقش الفصل السابع موضوع الاستشارات الإدارية وحركة تكنولوجيا الأداء البشري، فبدأ بتحديد مفهوم الاستشارات الإدارية، وخصائصها، ومزايا الاستشارة الداخلية ومحاذيرها، ودواعي ظهور الاستشارة الإدارية في النصف الأول من القرن الماضي، وملامح الاستشارة الإدارية في النصف الثاني من القرن ذاته.

بين الكاتب كذلك في هذا الفصل النماذج أو المداخل المختلفة للاستشارات الإدارية، فاجملها في نموذج "الطبيب المريض"، وفي نموذج "البيع الشراء". ثم بين الكاتب الأدوار التقليدية والحديثة للمستشار الإداري، ومفهوم البحث الموجه للعمل كمدخل لحل المشكلات الإدارية.

حاول الكاتب في الفصل نفسه الإجابة عن سؤال مفاده: كيف يمكن للمستشار الإداري أن يفيد من نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء؟ وحاول أن يبين انعكاس حركة تكنولوجيا الأداء البشري على الاستشارات الإدارية، فأشار إلى أن هذه الحركة أحدثت ثورة في مهمة الاستشارات الإدارية، مما حد ببعضهم إلى تبني نموذج في الاستشارة أطلق عليه "استشارة الأداء Performance Consultancy".

جاء الفصل الثامن ليناقش موضوع المدرسة البريطانية في العمل ذي الأداء المتقدم والتعلم في مواقع العمل، فبين دور معهد الموارد البشرية والتنمية هناك في القيام بأبحاث حول العمل ذي الأداء المتقدم. كما أوضح مفهوم المنظمة ذات الأداء المتقدم، وخصائص العمل ذي الأداء المقدم. ثم انتقل بعد ذلك ليوضح أسباب اهتمام المنظمات بالتعلم في مواقع العمل، مداخل التعلم في مواقع العمل، ومفهوم المنظمة الساعية للتعلم Learning Organization.

وجاء الفصل التاسع ليحدثنا عن "الجامعات الخاصة الأردنية والعمل ذي الأداء المتقدم كدراسة حالة". فبدأ الفصل بتحديد معنى العولمة وأثرها على الجامعات الأردنية، ودوافع إنشاء الجامعات الخاصة في الأردن وأثرها على الاقتصاد الأردني، والبرامج التي تقدمها الجامعات الأردنية الرسمية، ومعنى الاعتماد العام والخاص، والقضايا التي تثيرها الجامعات الخاصة في الأردن، وطبيعة العلاقة بين الجامعات الرسمية والخاصة. واختتم الفصل بالإشارة إلى مجالات انطباق وعدم انطباق خصائص العمل ذي الأداء المتقدم على إنجازات الجامعات الخاصة الأردنية.

ناقش الفصل العاشر موضوع "دلالات حركة تكنولوجيا الأداء البشري في البيئة العربية المعاصرة" فبدأ الفصل بتحديد عناصر البيئة الإدارية العربية المعاصرة، وحدد

دلالات وانعكاسات حركة تكنولوجيا الأداء البشري على البيئة الإدارية العربية المعاصرة. ثم بين إسهام هذه الحركة في إعطاء التدريب حجمه الحقيقي في منظومة تحسين الأداء، فعلى حين يركز التدريب على معالجة مشكلات كفايات الأفراد في المنظمة من خلال تزويدهم بالمعارف، وإكسابهم المهارات، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم فإن المشكلات الأخرى في المنظمات كجمود الهياكل التنظيمية، وضعف دافعية العاملين وسوء اختيارهم، وغيرها من المشكلات لا يقوى التدريب على حلها.

أتى الفصل الحادي عشر ليعرض للحالات الإدارية كمفهوم، ومزايا، وحدود استخدام، ومراحل، ثم قدم نماذج مختارة من الحالات الإدارية.

جاء الفصل الثاني عشر والأخير بعنوان "التقنيات الحديثة"، فعرفها بأنها أدوات استخدمت فيها معارف العلوم السلوكية الحديثة لتسهيل تعلم وتعليم المفاهيم والنظريات الإدارية بطريقة منتظمة مشوقة. ثم انتقل بنا الكاتب إلى تبيان مزايا استخدام هذه التقنيات، كما عرض عدداً من النماذج المختارة على هيئة تمارين واستبانات.

وبعد، فلم يكن بمقدوري أن أعرض لهذا الكتاب على هذا النحو إلا لأنه كان بذاته عملاً جيداً بذل فيه مؤلفه جهداً لا تعكسه صفحاته فحسب، وهو جهد كابد فيه عناء البحث والمشقة. فضلاً عن أن المؤلف كان له فضل ارتياد هذا المجال من مجالات المعرفة، ولعل طريقة العرض التي نلمسها فيما طرحه مرجعها صدق تعبيره، وعمق إيمانه بأن هذا الموضوع قد أتى دوره انطلاقاً من سلم أولويات الأكاديميين والممارسين على حد سواء.

جاء الكتاب موثقاً على النحو الذي ينبغ في مثل هذه الأعمال، وأنه يفيض بالتواضع؛ إذ لم يشر الكاتب عن مدى الجهد الذي بذله، تاركاً أمر الحكم عليه للقارئ. وأحسب أن الكاتب لا يدعي أن في كتابه إحاطة كاملة بمختلف أبعاد موضوع تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ذلك موضوع بحكم طبيعته واتساع إطاره يحتاج إلى مزيد من التفصيل والتحليل.

الكتاب في مجمله طرح موفق لموضوعات تكنولوجيا الأداء البشري بأسلوب سهل لا يخلو من الإثارة، ويمثل مرجعاً أساسياً في هذا المجال، وذلك لشموله إلى حد كبير ولترابط المعلومات في فصوله المختلفة.

ومن ناحية أخرى، فبالرغم من إدراكنا التام أن اعتبارات حجم الكتاب هي التي منعت المؤلف عن مناقشة بعض الموضوعات المهمة كموضوع أداء المنظمة، وموضوع الأداء البشري كما عالجته نظريات الإدارة في علاقته بإدارة تحسين الأداء – ومع اعترافنا بخجة هذا الإدراك فإنه قد لا يقوى على الصمود إذا ما كان الهدف هو اكتمال موضوعات الكتاب بشكل يقدم جرعة مناسبة وشاملة لطلاب المعرفة والعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية.

وإذا كانت اعتبارات الحجم هي التي حالت دون استكمال مناقشة موضوعات مهمة على النمو المشار إليه، فإن هذه الاعتبارات يرجى لها أن تحول دون مناقشة موضوعات قد لا تمد بصلة وثيقة للموضوع المطروح كموضوع الحالات الإدارية، وموضوع الاستشارات الإدارية، فهذان الموضوعان، على أهميتهما، قد يجدان لهما متسعاً في سياق آخر خارج هذا الكتاب.

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة، صدر العدد الأول منها فى شهر كانون الثانى - يناير - 1977.
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة فى الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربي.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التى تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها.

- قيمة الإشتراك السنوى للأفراد (30) دولاراً أمريكياً. - قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً.	داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)

ملاحظات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى:

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها.

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

اسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (............)   سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (............)   تاريخ : / / 20

بمبلغ (............) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

من

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه .